جامعة الجزائر"بن يوسف بن خدة"
كلية العلوم السياسية والإعلام
قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية
- - - - - - - - - - - - - -

إستراتيجية التغيير لتحقيق التنمية الشاملة المتوازنة و المستدامة في الجزائر

* . * . * . * . * . * . * . * . * . * . * . *

رسالة ماجستير مقدمة لقسم: العلوم السياسية والعلاقات الدولية،
فرع التنظيمات السياسية والإدارية، بجامعة الجزائر.

إعداد الطالـبة:
زهية إعباسن

تحـت إشـراف:
أ.د. منصور بن لرنب

أعضاء لـجنة التحكـيم والمنـاقشة:
أ.د. محمد رضا مزوي....... .رئيسا.
أ.د. منصور بن لرنب...مشرفاومقررا.
أ.عامر رخيلة..................عضوا.

1426هـ/ 2005 م

الإهـ ـ ـداء:

إلـى أمي و أبي...

عرفانا مني بفضلهما

و رجاءا و طلبا لرضاهما.

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع الذي

لم يكن ليكتمل لولا توفيق الله و فضله و رحمته

ثم ما غمرني من جزيل عونهما

و ما بلغني من عظيم دعائهما.

شكـــر و إعـــتراف بالجـــميل:

أتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى الأستاذ الدكتور"**منصور بن لرنب**" لما بذله من جهد و لما قدمه من نصح و توجيه في سبيل إتمام هذا العمل.

لم يكن أمر الإشراف على هدا العمل سهلا و لا متابعته و تصحيحه أمرا ميسرا، على أنه لا يتحمل مسؤولية ما شاب هدا العمل من نقصان أو خلل أو تقصير.

"إن أصبت فمن الله و إن أخطأت فمن نفسي و الشيطان"

كما أقدم شكري الخالص إلى كل الأساتذة الدين درسوني.

إعباسن زهية

المقدمة:

لقد نال التغيير المخطط اهتمام الباحثين في ميدان عمل المنظمات ، نظرا لما ينطوي عليه فعل التخطيط من دور و أهمية في تحسين فعالية و كفاءة المنظمة، عملية التغيير الاداري قد تكون عملية جزئية تفصيلية و ذلك على المستوى الوظيفي (أي على مستوى المنظمة)، و هو يعني ما تحدثه الادارة من تغيير في سياستها لمواجهة تغيير حاضر أو مستقبلي.

بينما قد تتخذ عمليةالتغيير مظهرا شموليا و نعني بشمولية التغيير من أنها عملية شمولية تتعلق بالمسار العام للتنمية من حيث فلسفتها و توجهاتها العامة، و هي تعني أنها عملية شمولية كوسيلة و هدف تتصف بالاستمرارية و تتسم بأبعادها التاريخية ، و توجهاتها المستقبلية و محتواها الاجتماعي، و السياسي ، و الاقتصادي، و الحضاري و الفكري ، و إنها تهدف في غاياتها إلى تحقيق تنمية تستلهم الواقع و المتغيرات على المستوى القومي، لتحقيق رضاء المواطنين و تحقيق أهداف المجتمع.

لذا فالتغيير على على المستوى الشمولي يتطلب تغييرا في أساليب الادارة ، تغييرا يمكنها من استيعاب و احتواء التغيير و توجيهه لمصلحة التنمية.

عموما يقصد به التغيير المخطط من أجل تحسين فعالية الادارة (أي جهاز إدارة التنمية) و تقوية إمكانية مواجهة المشاكل التي تواجه هذه الادارة، وهو خطة طويلة المدى لتحسين أداء الادارة معتمدين في ذلك على أسلوب تعاوني بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بطريقة جماعية من جهة و الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها الادارة ، و على التطبيق العلمي للعلوم السلوكية (الخاصة بتطوير الاتجاهات النفسية للعاملين و تطوير مهاراتهم و استعدادهم للتعلم و تقبل التغيير و تطوير التعامل مع بعضهم البعض، و المبادرة و الابتكار).

لقد خلق عصر المعلومات بيئة تتسم بالتغيير السريع و تزايد متطلبات الأداء و التغيير المستمر للتكيف مع بيئة العمل (بيئة شديدة التنفس)، لا يمكن اعتبار التغيير ظاهرة تحدث كل بضعة أعوام كجزء من مجهود خاص بل يجب أن يكون التغيير ثابتا و سريعا، فأهمية التغيير في بيئة اليوم تؤكد أن المنظمات التي لا تتغير يكون مصيرها الانقراض و الزوال.

مبررات و دوافع اختيار الموضوع:

من الأسباب التي دفعتني إلى اختيار هذا الموضوع أسباب علمية و أسباب سياسية:

1-الأسباب علمية:

عندما اهتم العلماء في البحث عن معطيات التغيير و عوامله في تكوين المجتمع الانساني و تطوره فإنهم بحثوا في عوامل اقتصادية و تقنية منطليقين في ذلك من معايير وحيدة الجانب، و بهذا فإن مفهوم التغيير تم تحديده إما كميا أو تقنيا و في جميع تلك الحالات جرد مفهوم التغيير من بعده الانساني.

السبب العلمي الثاني لاختيار هذا الموضوع ، هو أنه و في هذا العصر " عصر التطورات و الغييرات السريعة" و مع الانفجار الكمي و الكيفي للمعلومات، لابد من فهم دوافع التغيير، و مدى حتمية هذا التغيير ومعرفة مصادر ه و كيفية إدارته لأننه ليس هناك سبيل لتغيير ذلك و إنما لإدارته.

2-الأسباب السياسية:

من الأسباب التي دفعتني لاختيار هذا الموضوع أن جميع محاولات الاصلاح و التغيير و التي تعاقبت من 1962 إلى و حتى الآن سواء بالاستعانة بخبراء أجانب أو

جزائريين لم تؤد ثمارها بالصورة المرجوة و إن دل ذلك على شيء فإنما يدل على على أن جانبا مهما لا يزال مفقودا ، فمازالت نفس العيوب بل تزداد و تتفاقم بدرجة أكبر سواء فيما يتعلق بتحسين أحوال العاملين في الحكومة و القطاع العام أو فيما يتعلق بتحسين الأداء الفردي و التنظيمي بصفة عامة، أو فيما يتعلق بتحسين الأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية أو فيما يتعلق بزيادة الانتماء الفردي للمنظمات على كافة مستوياتها.

أهداف الموضوع:

1-الوصول إلى استراتيجية متكاملة تتميز بالشمولية و العمومية و تقوم على عدة مبادئ:

أ- نقد للممارسات القديمة ، و يتجلى ذلك في عدم اتباع منهج تغيير واضح و الدخول في مرحلة إصلاحية جديدة بالانتقال من مشروع تنموي لآخر لا يتم بمعاينة نقاط الضعف و القوة للاستراتيجيات السابقة ، و عدم مراعاة العامل البشري المهم في تحقيق النتائج .

ب- بالتالي فنقطة البداية في إحداث أي تغيير هو تغيير سلوك الانسان فإذا تغير بصورة مدروسة و مخططة تمكن من تغيير العزامل المحيطة الأخرى، و تغيير الجماعة هو المقصود بعملية إحداث التغيير.

2- فهم طبيعة التردي الاقتصادي و السياسي و الاجتماعي و الثقافي، التناقض بين الواقع السياسي و الاقتصادي و الثقافي داخل نسيج المجتمع، الذي يرجع إلى الرضوخ تحت أسر التبعية ، باتباع المناهج التغريبية التي تستأصل الظاهرة من سياقها البنائي فتختزلها إلى مفردات مجزأة أو إرجاعها إلى أسباب اقتصادية بحتة.

3-الوقوف على عوائق التقدم و أسباب التخلف و التجزئة يستدعي الرجوع إلى الأصول التاريخية لتشكل الظاهرة و يكشف بعد ذلك على مسارات تطورها أو تدهورها.

4- تقديم تفسير شامل و تسليط الضوء على التأزم المستمر للمجهود التغييري و التعثر الدائم لمشاريع الاصلاحات .

-و يجب أن نؤكد على ضرورة وجود رؤية كلية شاملة بين مختلف العناصر المفسرة ، الوقوف على بناء القوة و التعرف على النخب التي تتولى الحكم و التيارات التي تستحوذ على النفوذ داخل دواليب السلطة و في مراكز صناعة القرار الذي يعد الشرط الرئيسي لمعرفة و استشراف سيرورة التحولات الاجتماعية و الاقتصادية التي يشهدها المجتمع.

<u>أهمية الموضوع:</u>

ترجع أهمية هذا البحث إلى عدة أمور:

1 - أنه يتناول موضوعا مهما من موضوعات السلوك و الذي يعتبر حديثا نسبيا و يحتاج إلى الكثير من البحث و الدراسة لإزالة الكثير من جوانب اللبس و الغموض العلمي.

2- إن العالم اليوم سريع التغيير في كافة المجالات : السياسية العلمية ، التكنولوجية ، اتصالية، تشريعية و سلوكية، و لهذا فالدول تتأثر بهذا الواقع السريع التغيير سواء كانت دةلا متقدمة أو مستضعفة.

3- إن الانفجار الكمي و النوعي في المعلومات و المعرفة، التغيير المستمر في الموارد البشرية سواء من ناحية العدد أو التركيب النوعي للكفاءات و ذلك نظرا للتغيير

المستمر في هيكل و نظم التعليم و التنمية و التدريب، و طالما أن المنظمة عبارة عن خلية من خلايا المجتمع ، فطبقا لنظرية التنظيم فهي نظام مفتوح و متفاعل مع البيئة الخارجية و الداخلية يتأثر بها و يؤثر فيها، لذلك فالمنظمة ليست في حالة ثبات و إنما تتغير باستمرار ، لكي تحقق بهذا التغيير هدف الاستمرار.

4- فمهما كان تصميم بنية المنظمة ملائما لحاجاتها و ظروفها عند إحداثها، و مهما تم إلتزام الجدية في اختيار الموارد البشرية و الأساليب المعمول بها، فإن ما يطرأ على هذه الحاجات و الأوضاع فيما بعد يقتضي إعادة البنظر في تكوينها و إصلاح أوضاعها من أجل تصحيح التوازن بين أهدافها و ظروفها المتغيرة، و بين واقعها التنظيمي، و ابتغاء تحقيق أهدافها الجديدة في ظل الظروف الراهنة.

و هنا تبدأ عملية التغيير التي تشمل فضلا عن الجوانب التنظيمية و المادية ، الجوانب السلوكية و هي الأكثر أهمية.

إن التغيير في أي وقت تثبت دواعيه و ضروراته و له أهداف أساسية تختصر فيما يلي:

- تحقيق المزيد من الفعالية مع المحافظة على الاعتبارات الانسانية.

- تحديث مستمر في الوسائل المستجدة و ضرورة التكيف معها، ذلك لأن بقاء و استمرار أي منظمة يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة التجاوب مع المتغيرات البيئية بشكل سريع و مناسب.

و هذا ما يستوجب مرونة كافية في أساليب العمل و تحقيق التوازن بين الأصالة و الحداثة، وهذا ما لا يمكن تحقيقه إلا بتحسين العنصر البشريو رعايته اختيارا و انتقاءا، و إعدادا، و تدريبا، حقوقا و واجبات، ثوابا و عقابا، و ضمانات في المسار الوظيفي كله من بدايته إلى نهايته.

<u>أدبيات الدراسة</u>:

لقد إختلفت الدراسات والبحوث في موضوع استراتيجية التغيير وقد حظي هذا الموضوع بإهتمامي للأسباب المذكورة آنفاً. ولم تكن مني تكراراً وإجتراراً لما كتب في الكتب والدراسات والبحوث العلمية حتى وإن كنت إستعملت هذه المراجع العلمية في دراستي.

ظل موضوع التغيير الاستراتيجي يشكل محور نقاش ثابت في مجالات السلوك التنظيمي، و الفعالية التنظيمية، و التنمية منذ عقود كثيرة و هناك العديد من الكتب باللغة العربية و اللغة الأجنبية التي كتبت عن ضرورة و حتمية التغيير.

أهم المراجع التي اعتمدت عليها:

<u>1- الكتب باللغة العربية:</u>

أ- محمد عبد الباقي (صلاح الدين)، **<u>السلوك الفعال في المنظمات</u>**، ط$_1$، الاسكندرية:دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، 410 ص.

الذي تعرض إلى كامل جوانب التغيير و التطوير الاداري على مستوى المنظمة، أعطى أهمية للجوانب العلمية و التطبيقية لدراسة سلوك العاملين في المنظمة، كما ركز على العنصر البشري و اعتبره المورد الحقيقي لأي منظمة في المجتمع.

إلا أنه لم يشر بتاتا إلى مفهوم التغيير على المستوى الشمولي القومي ، فقد إنصب تركيزه على التغيير الاداري و على مستوى المنظمة فقط.

ب- الماضي (محمد المحمدي)، **<u>استراتيجية التغيير التنظيمي(مدخل إسلامي مقارن)</u>**، مصر: دار النشر للجامعات ، 2000، ص 376.

يمثل محاولة علمية في طريق بناء نظرية متكاملة للتغيير التنظيمي، و ذلك من خلال اعتماده على مصادر الشريعة الاسلامية، إلا أنه نظر إلى التغيير نظرة جزئية و لم يقم بتحليل التغيير الاستراتيجي على المستوى القومي.

ج- زمام (نور الدين)، **<u>السلطة الحاكمة و الخيارات التنموية بالمجتمع الجزائري</u>**، الجزائر:دار الكتاب العربي، ط1، 2002، 224 ص.

هذا الكتاب يتناول العلاقة بين العامل السياسي و الاقتصادي في السيرورة التنموية الجزائرية من القرن السادس عشر إلى عام 1998، إلا أنه أهمل دور العامل الاجتماعي و الثقافي في عملية التنمية.

2**<u>-المراجع باللغة الفرنسية:</u>**

A-Sainsaulieu(renaud), **<u>Sociologie de l'entreprise: Organisation, Culture et developpement,</u>** 2 éme ed, France:presse des sciences po et dalloz, 1997, 476p.

يتناول هذا الكتاب الفواعل الحقيقيين للتغيير، و يرى أن فاعل التغيير غير محدد بنوعية الشخص أو لجماعة من التقنيين و إنما لكل الجهاز الانتاجي، كما أن دينامية المؤسسة تعتمد على دينامية نموذج التسيير(المتمثل في البنية ، التفاعل، و الثقافة).

بعد عرض أدبيات الدراسة، أسجل في الأخير بعض الملاحظات بشأنها:

1- يتضح أن الدراسات المذكورة تناولت جانباً أو شكلاً أو بعداً واحداً من أزمة متعددة الأبعاد والأشكال تعرفها البلاد، ويعود ذلك إلى طبيعة الحقـل والتخصص العلمي الذي درست في سياقه.

2- كما أن تلك الدراسات والبحـوث العلمية عالجت الموضوع من جانبه الجزئي أو القطاعي ولم تتطرق إلى دراسته بالطبيعة الشمولية ومن منظور متعدد الأبعاد والجوانب. إنطلاقاً من المنهج العبر– حضاري CROSS-CULTURAL، الذي يدرس الظاهرة من جميع جوانبها وبمنظور مقارن.

لكن ورغم ذلك فسوف نعالج موضوع دراستنا من جميع الجوانب سواء التي تطرقت إليهاأوالجوانب الأخرى التي أغفلتها، مع التركيز على البعد التنظيمي الشمولي في استراتيجية التغييرفي الجزائر.

إن هذا البحث يرمي إلى تدارك النقص الموجود في الدراسات السابقة ، فأغلبها تركز على المستوى الجزئي للتغيير بينما سأحاول إظهار ليس فقط المستوى الجزئي للتغيير و إنما المستوى الشمولي كذلك.

و هدف هذا البحث يتمثل في عدم الوقوع في الاعتقاد الخاطئ بوجود علم شامل للإدارة ، و لابد من نجاح قواعده في مختلف الدول و في مختلف المواقف، إذ أن التجارب بينت أن لكل منظمة بيئتها التي لابد أن تؤخذ في عين الاعتبار.

<u>إشكالية الموضوع:</u>

تهدف الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية المحورية التالية:

كيف يمكن لنا كدولة مستضعفة (الجزائر) أن نضبط استراتيجية توافق بين التغييرات البيئية خارجيا و متطلبات التوازن داخليا و التأثيرات الانسانية المقاومة للتغيير؟

و بعبارة أخرى، أمام حتمية التغيير المخطط و أمام التغييرات التنظيمية ، و المادية و السلوكية، كيف نضبط استراتيجية لإدارة التغيير تقود إلى القوة و تجنب الوقوع في الضعف؟ و ماهي العوامل الموضوعية و الذاتية المقيدة لعملية التغيير؟

و هذه الاشكالية تتفرع إلى الأسئلة التفصيلية التالية:

1- ماهو الميدان العلمي، و العملي، و الاستراتيجي لدراسة التغيير المخطط في المنظمات الادارية؟، و خاصة و أن بقاء و استمرار المنظمة مرتبط على قدرتها على التكيف مع تعدد بيئات المنظمة؟

2- ماهي الأسباب و المعوقات التي أدت إلى فشل جهود الجزائر في إحداث التغيير ؟

في ماذا تتمثل مقومات بناء آلية للتغيير الاستراتيجي من أجل إعمار الجزائر في إطار تنمية شاملة متوازنة و مستديمة؟

حدود المشكلة:

سأتناول في هذا الدراسة استراتيجية التغيير لتحقيق التنمية الشاملة المستديمة و المتوازنة في الجزائرفي الفترة الممتدة من سنة 1394هـ/1962م إلى سنة 1426هـ/2005م. حيث سينصب إهتمامي المباشر على وصف ودراسة وتحليل

استراتيجية التنمية من خلال إعطاء نظرة شاملة لكل جوانب الظاهرة السياسية الادارية الاقتصادية الاجتماعية و الثقافية.

أما بالنسبة لفترة الدراسة فإنني سأقتصر على الفترة المذكورة آنفا، على إعتبار أن سنة1394هـ/1962م شهدت استقلال البلاد و بدأ التفكير في وضع استراتيجية للتنمية تقود إلى القوة و تجنب الضعف.

وبخصوص التوقف عند سنة 1426هـ/2005م ، فيعود إلى إعتبارها مدة كافية لتقويم استراتيجية التغيير المنتهجة في مجال التنمية و معرفة مجمل العوامل المقيدة لها و التي كانت سببا في فشلها.

فرضيات الدراسة:

لمعالجة الإشكالية وتسهيل عملية البحث والتحليل وضعت الفرضيات والحلول التالية:

الفرضية الأولى: التأكيد على ضرورة و حتمية التغيير في الجزائر استجابة لمتطلبات التوازن بين التغييرات الخارجية و الداخلية في إطار تغيير سلوك الانسان، من أجل الزيادة في الفعالية ، الاستمرارية و تحسين الأداء.

الفرضية الثانية: فشل الاصلاحات يعود إلى هيمنة العامل السياسي و طبيعة السلطة المسيطرة ، و على القيم الثقافية السلبية الموجودة في النسق الثقافي و لغياب استراتيجية شاملة و متوازنة تتضمن التخطيط و ليس العشوائية و التنسيق بين سياسة التعليم و التدريب مع احتياجات و متطلبات خطة التنمية حسب مراحلها الزمني.

الفرضية الرابعة: لتحقيق تنمية شاملة متوازنة و مستديمة لابد من اتباع أسلوب في التفكير المتمثل في الادارة الاستراتيجية ، ولابد من تخطيط شامل لمقومات التنمية من مادية و بشرية، و لابد من تغيير الثقافة التنظيمية و تقويم الأداء لتحقيق التنمية البشرية.

منهجيــة الدراســة:

إن الموضوع الذي نحن بصدد دراسته معقد ومتشابك بفعل أبعاده المتعددة، السياسية والإقتصادية، والتقنية، والإجتماعية، والثقافية والبيئية، لذلك فمن غير الممكن الإحاطة به من جميع الجوانب بالإرتكاز على مقاربات ومناهج تعتمد التبسيط والتجزئ والإختزال.

وللإجابة على تلك الأسئلة وإثبات مدى صحة الفرضيات والحلول نعمــد إلــى إستخدام منهجية متكاملة ترمي إلى ربط الكل وأجزائه، الشمولي والخــاص، ووضــع الأشياء والظواهر محل الدراسة في سياقها الزماني والمكاني. ولتحقيق ذلك سلكت:

* **المنهج التاريخي التحليلي** في الموضوعات التي تتعلق بإستــقراء الحقــائق والمراحل التي مرت بها استراتيجية التغيير لتحقيق التنمية في الجزائر.

***المنهج التحليلي الوصفي**: و ذلك بتفسير الظاهرة محل الدراسة و تحليلها. وإعتمدت إلى جانب ذلك المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي ومنظم للظاهرة المدروسة[1].

(1)-عمار بوحوش ، ومحمد محمود الذنيبات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ط3، الجزائــر: ديــوان المــطبوعات الجــامعية، 2001، ص139.

كما أن هذا البحث ينتقل من العام إلى الخاص، أي أنـه بعد دراسـة الاطـار النظـري و الفكروي لاستراتيجية التغيير بصفة عامة انتقلت إلى دراستها في الجزائـر مـع مـا تتميز به من خصوصيات، و هذه الطريقة هي طريقة الاستنتاج.

إلى جانب هذا التعددية المنهجية في الدراسة،حاولت أن أقتـرب مـن المـنهج العبر-حضاري البيئي CROSS-CULTURAL ENVIRONNEMENT الذي يـدرس الموضوع في بعدها الشامل والمتكامل في آن واحد.

هـندسـة الدراسـة:

من خلال ما تم تقديمه آنفا، وبغية الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع، إرتأيت أن أقسم هذا الدراسة إلى ثلاثة فصول، بدءا بالمقدمة وإنتهاءا بالخاتمة والملاحق والمصادر العلمية.

- **الفـصل الأول:** حيـث سـأتطرق إلــى الجانــب النظـري و الفكـروي للتغييـر الاستراتيجي أين سنتعرف أولا على مفهوم التغيير عند المفكرين العرب و الغرب لنستنتج خصائصه، ثم ننتقل إلى دراسة محددات السلوك الانساني و تغييره ، و ذلك لأن السلوك الانساني يعتبر جوهر استراتيجية التغيير و هو الجزء الصعب تغييره، و بعدما تعرفنا على الشيء الذي يتغير ننتقل لمعرفة كيفية تغييره و ذلك انطلاقا من معرفة مراحل تغييره و الاستراتيجيات و النماذج المعتمدة لذلك.

- **الفصل الثاني:** في هذا الفصل سأدرس جهود التغيير المبذولـة في الجزائر في سبيل تحقيق التنميـة من سنة1394هـ ـ /1962م أي من بدايـة الاستقلال إلـى غايـة اليوم حيـث سـأتطرق إلــى بنــاء الدولــة و عمليــة التنميــة و ذلـك مـن بدايــة الاسـتقلال لغايــة سنة1410هـ /1978م لننتقل بعد ذلك إلى ضرورة و حتمية التغير في الجزائر لتحقيق

متطلبات التوازن لنتطرق بعد ذلك إلى مختلف الاصلاحات السياسية و الادارية و الاقتصادية ، ثم نتعرف على مختلف العوامل المقيدة لعملية التغيير في الجزائر.

• **الفصل الرابع:** و بالتالي بعد معرفة نقاط الضعف في استراتيجية التغيير في الجزائر نحاول إعطاء استراتيجية بديلة و ذلك بتطبيق مبادئ الادارة الاستراتيجية كأسلوب تفكير و التخطيط الشامل لمقومات التنمية سواء كانت بشرية أو مادية ثم تغيير الثقافة التنظيمية و تقويم الأداء لتحقيق التنمية البشرية.

وأختم الدراسة **بخاتمة** وهي عبارة عن حوصلة شاملة للإستنتاجات والخلاصات العلمية للفصول الأربعة السالفة الذكر، كما أعرض فيها نتائج الدراسة بالإجابة على التساؤلات المطروحة والتحقق من صحة الفرضيات والحلول التي إنطلقت منها. مدعماً بحثي المتواضع بمصادر ومراجع علمية حديثة وهامة في آن واحد.

صعوبات الدراسة:

لا تفوتني الفرصة أن أذكر بعض الصعوبات التي واجهتني في إعداد هذا البحث الهام والمعقد في آن واحد، بالرغم من أن هذه المادة الغنية المكتوبة عن التغيير و التطوير الاداري إلا أنه مازال هناك غموض و اضطراب واسع النطاق سواء من حيث المفهوم أو الأهداف و الوسائل أو المداخل المستخدمة في إحداث التغيير.

و بالرغم من تزايد إسهام علماء النفس و الاجتماع و السلوك في مجال التغيير إلا أن الغموض و عدم الاتفاق و النظرة الجزئية سواء في المفهوم أو في الوسائل و الأنشطة ليست هناك حتى الآن نظرية واحدة شاملة ، بل لا يزال الاختلاف محتدما حول طبيعة التغيير.

لكن رغم الصعوبات المادية والمعنوية التي واجهتني في مختلف مراحل إعداد البحث ، إلا أنه استطعت التغلب عليها بفضل توجيهات و نصائح الأستاذ الدكتور "**منصور بن لرنب**".

الفصل الأول :

الإطار النظري و الفكروي

للتغيير الاستراتيجي

الفصـل الأول : الإطــار النظــري و الفـكـروي للتــغـيير الاســتراتيــجي

ارتـأيت أن أتـناول في هذا الفـصـل الأول دراسـة المـحــاور الآتـيـة:

- تـمـهـيـد

- **الإطــار الـنظـري و المـفـاهـيـمي للتـغـيـيـر الاسـتـراتـيـجـي**
- **مـحـددات السـلـوك الإنـسـانـي و تـغـيـيـره.**
- **آلـيــة الـتـغـيـيـر الاسـتـراتـيـجـي.**
- **النماذج المستعملة للتغيير الاستراتيجي**

- الـخـلاصـة و الاسـتـنـتـاجـات

الفصل الأول : الإطـار النظـري و الفكـروي للتـغيير الاسـتراتيـجي

- تمـهيـد:

إن المجتمعات البشرية في تغير حضاري مستمر ، و هذا التغيير هو سبيل نموها و بقائها ، و هو يمثل عملية توازن تكفل تحقيق تماسك المجتمع و التلائم بين تنظيماته، و قد أثار المهتمون بالتغيير عددا من التساؤلات حول تحديد مفهوم التغيير و اختلفوا في تحديد معطياته و أولوياته ، منها متى يبدأ التغيير؟ و هل يكون دفعة واحدة أو بصورة تدريجية ؟ و هل يركز على تعبئة الموارد الاقتصادية أم البنى السياسية و الاجتماعية ؟ و كيف ينبغي أن تنسجم هذه البنى لتحقيق التغيير؟

إن موضوع التغيير جد واسع و متشعب، فهو موضوع إداري و سياسي و اجتماعي و حضاري، و من أجل الإلمام بكل ما كتب في هذا الموضوع قمت بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث محاور، حيث سأتطرق أولا إلى الإطار النظري المفاهيمي للتغيير الاستراتيجي أين سنتعرف على تاريخ الكتابة حوله و تحديد مفهومه ثم مداخله، لننتقل بعد ذلك لدراسة السلوك الإنساني و هو العنصر المحدد لعملية التغيير، فإذا تغير بصورة مدروسة و مخططة أمكن بالضرورة من تغيير العوامل الأخرى المحيطة، و بعد دراسة الشيء الذي يتغير ننتقل لدراسة كيفية تغييره و ذلك في المحور الثالث أين سنتطرق إلى مراحل إحداث التغيير ثم استراتيجيات و أساليب التغيير و بعد ذلك النماذج المتبعة لإحداث التغيير.

- الإطار النظري و المفاهيمي للتغيير الاستراتيجي

سنتعرض في هذا المحور لمعرفة طبيعة مفهوم التغيير الذي أصبح يفرض نفسه كاستراتيجية مفضلة لتحسين أداء الأفراد و الجماعات و المنظمات، و ذلك بالتركيز على تاريخ نشأته و مفهومه من ناحية و دراسة المداخل المحددة لإحداث التغيير من ناحية ثانية.

أ- تاريخ و نشأة التغيير

إن موضوع التغيير و الكتابة حوله و الاهتمام به و دراسته لم توجد في أي من الجامعات و المعاهد التي تدرس إدارة الأعمال و الإدارة العامة في أمريكا حتى وقت ليس بالبعيد، حيث لم تبدأ نشأة و بزوغ التغيير كأحد مجالات الدراسة و التطبيق إلا في الأربعينات من هذا القرن قريبا، و من أهم المصادر التي تعتبر أول من استخدمت هذا المفهوم هي:

أولا: حركة التدريب المخبري (المعملي) LABORATORY TRAINING MOVEMENT

شارك فيها العديد من الدارسين و الباحثين، ظلوا يعملون بها و يحاولون التغلب على ما يواجههم فيها من مشاكل و من أهم العلماء الذين ساهموا فيها: "هر برت شيبا ردHERBERT SHEPERD" روبرت بلاك ROBERT BLAKE"، و" دوقلاس ماك قريقر DOUGLAS MC GREGOR " موتون MOUTON " حيث ظهر في البداية مصطلح أو لفظ تطوير المجموعة في أثناء تدريب العلاقات الإنسانية في جامعة تكساس عام 1956 بأنه يعني " جهدا منظما و شاملا للتغيير "[1].

---

(1)- علي السلمي ، **تطور الفكر التنظيمي**، ط$_2$ ،الكويت: وكالة المطبوعات،1980، ص 237.

و عموما كل المحاولات التي تمت في هذا الحقل لم تتعد مجرد إتباع بعض الأساليب للوصول إلى أهداف جزئية و لم ترق بعد إلى مستوى المنظمة ككل .

ثانيا : بحوث المسح و أساليب الاسترجاع:

حيث يتوازى تاريخها مع بحوث " حركة التدريب المخبري"، أين كان هناك دور بارز لمجموعة من الاستشاريين في تكوين خبرة ملحوظة بعد إجراء الكثير مما سمي " بالبحوث العلمية ACTION RESEARCH" وقد كانت في مركز بحوث دينامية المجموعات الذي أنشأه "كيرت لوين KURT LEWIN"عام 1945.[1]

ثالثا: جهود "كيرت لوين KURT LEWIN" (1890-1947)[*]

لقد كان "كيرت لوين" وراء إنشاء المعمل القومي للتدريب الذي يعتبر ركيزة " حركة التدريب المخبري" و كان أيضا وراء تأسيس و إنشاء مركز بحوث دينامية المجموعة ، فقد كان و لا يزال له أثر كبير على المنظمتين، إن كتابات و مساهمات "كيرت لوين" تعتبر حتى وقتنا هذا الأساس الذي تنطلق منه جميع الكتب و الأبحاث في التغيير و من أهم إسهاماته نموذجان :

<u>النموذج 1: نموذج التغيير بمراحل</u>

من خلال هذا النموذج يعتبر كيرت لوين أول من نظر إلى التغيير نظرة كلية و ليست جزئية، و اعتبر التغيير عملية مخططة تمر بثلاث مراحل هي:

---

(1)- محمد المحمدي الماضي، **<u>استراتيجية التغيير التنظيمي (مدخل إسلامي مقارن)</u>**، ط1، مصر:دار النشر للجامعات، 2000، ص 42.

(*)- و هو نفساني أمريكي اهتم بموضوع الشخصية و ديناميات الجماعات و هذا ما برز من خلال كتبه حول DYNAMIC THEORY OF PERSONALITY (1935) RESOLVING SOCIAL " CONFLITS (1948)

1-مرحلة إزالة الجمود الراهن UNFREEZING

2- مرحلة التغيير CHANGING

3- مرحلة إعادة الجمود REFREEZING

النموذج 2 : نموذج تحليل مجال القوى FORCE FIELD ANALYSIS

يتناول تحليلا للقوى المؤيدة و القوى المعارضة لعملية التغيير كما يوضحه الشكل رقم (1)، رغم أن تاريخ نشأة التغيير يعتبر حديثا نسبيا[1] ، إلا أن المساهمات و الكتابات و الأبحاث المتعلقة به تتزايد بصورة كبيرة خاصة بالولايات المتحدة الأمريكية، فلا تكاد جامعة تخلو من تدريس التغيير، بل و هناك معاهد متخصصة أنشأت لهذا الغرض، و أصبح الآن يصعب اللحاق بما يكتب في هذا المجال من كتب و مقالات و أبحاث، إلا أن كثرتها بهذه الدرجة و تنوع التخصصات التي تنسب إليها تؤدي في حد ذاتها إلى زيادة درجة الغموض و وجود درجة كبيرة من عدم التحديد، فلا يمكن إيجاد نظرية واحدة متكاملة[2] يمكن الاعتماد عليها في فهم و دراسة و تطبيق التغيير الاستراتيجي.

ب - مفهوم التغيير:

إن أي علم أو فرع من فروع المعرفة لكي يصبح عملا راسخا لابد له من أن يقوم على مفاهيم واضحة و محددة تبين حدوده و توضح معالمه، **فهل أصبح هناك الآن في حقل التغيير مفهوم أو تعريف واضح و محدد و حاسم يبين طبيعته حدوده و معالمه خاصة و بعد تلك المسافة من التطور و التي مر بها منذ نشأته ؟**

---

(1)- جون هـ -جاكسون، سيريل ب ، مورقان ، جوزيف ج .ب ، باوليلو ، **نظرية التنظيم (منظور كلي للإدارة)**، (ترجمة : خالد حسن رزوق)، ط1، د.م.ن:معهد الادارة العامة، 1986، ص 551.

(2)- سيزلاقي ، أندرودي، جي، والاس، **السلوك التنظيمي و الأداء**، (ترجمة :جعفر أبو القاسم أحمد)، الرياض:مطبعة معهد الإدارة العامة، 1992، ص 125.

إن أول ما يلفت نظر الباحث في هذا المجال هو عدم وجود تعريف شامل مانع متفق عليه حتى الآن، بل إن اللفظ نفسه مازال موضوع خلاف فهناك من يطلقون عليه التغيير المخطط، و هناك من يطلقون عليه التطوير الإداري ، و الأغلبية الآن أصبحت تستخدم لفظ التطوير الإداري و ذلك باعتباره واحدا من أساليب التغيير المخطط ، فالتغيير بذلك يعتبر أشمل و أعم من التطوير الإداري.

اختلفت نظريات التغيير في تفسيرها لمفهوم التغييرو نذكر من بينها:

النظرية الماركسية التي أكدت أن التغيير كظاهرة إنما هو أمر حاصل بالواقع ، إذ أن التقدم يغرس جذوره في أنماط الانتاج الاقتصادي التي تطورت عبر القرون بفعل حركة جدلية و بفعل حتمية تاريخية لا يمكن إغفالها أو عدم المرور بها[1] .

بينما ترى **النظرية البنيوية** أن عناصر أي تغيير تظهر لنا في أشكال الحياة الثقافية و الاجتماعية للبشر ، و لكن بمأن هذا التغيير لا يشمل البنية بكاملها ، بل يتناول عنصر أو بعض العناصر في هذه البنية ،فإنه يستحيل التكلم عن التغيير بشكل شمولي و أنه لا يؤدي إلى التحول و الارتقاء من حالة إلى حالة بل إلى تعديل شكل البنية بصورة جزئية ، و بهذا يعتبر التغيير غير تاريخي و غير جدلي و غير حتمي بينما تعتبر الثورة شكل من أشكال التغييرالذي يعني التغيير البنيوي الجذري، و يتحقق التغيير عن طريق الانتشار الحضاري[2] **cultural diffusion** الـــذي هـــو

---

(1)- رشيد أحمد، **إدارة التنمية**، القاهرة : دار النهضة العربية،1975، ص 125.

(2)- محمد عبد الرحمن الطويل ، **تحديات التنمية الإدارية بالدول النامية** ، الريياض : معهد الادارة العامة ،1985، ص 85.

المسؤول عن تقديم الأنماط الحضارية أثناء انتقالها و استقرارها و أنه يشمل أنماط الاتصال الحضاري و ظروفه و أساليبه بما في ذلك العوامل و العلاقات التي تتخلله ، باعتبار أن الحضارة وحدة متكاملة لها جانبيها المادي و الفكري اللذين يؤثر كل منهما في الآخر.

وسنستعرض الآن مختلف تعاريف التغيير و التطوير الاداري:

- حيث **يعتقد "بيكارد BECHARD"** أنه **" جهد مخطط، يشمل المنظمة بأكملها و يدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم و إحساسه بالصحة، من مدخلات مدروسة في عمليات التنظيم، و ذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية "**[1].

- أما الباحثان " فرنش و بال **FRENCH & BELL** " يعتقدان أنه **" هو جهد و نشاط طويل المدى و يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها و تجديد ذاتها من خلال إدارة مشاركة و تعاونية و فعالة لمناخ التنظيم و تعطي تأكيدا خاصا للعمل الجماعي الشامل"**[2].

أما الأستاذ **" ألدر فرد ALDERFRED"** فيعتقد أنه **" يتوق إلى تحسين نوعية حياة الجانب الإنساني للمنظمة و زيادة فعالية بعده التنظيمي "**[3].

من ناحية أخرى يعرفه الأستاذ **" الغمري "** بأنه **" محاولة طويلة المدى لإدخال التغيير و التطوير بطريقة مخططة، معتمدين في ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية"**[4].

---

(1) - علي السلمي، **المرجع السابق الذكر** ، ص240.

(2) - صلاح الدين ، محمد عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، ط1، الاسكندرية:دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص350.

(3)-سعيد يس عامر، **استراتيجيات التغيير و تطوير منظمات الأعمال العربية**، القاهرة: المطبعة العثمانية،1997 ص 37.

(4)- **المرجع نفسه**، ص51.

أما الأستاذ" **علي السلمي**" فيرى أنه " إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة، أو في عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي استهدافا لأحد الأمرين الأساسيين:

- ملائمة أوضاع التنظيم و أساليب عمل الإدارة و نشاطاتها مع تغييرات و أوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم و ذلك بغرض إحداث تناسق و توافق بين التنظيم و بين الظروف البيئية التي يعمل فيها.

- و استحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية و أوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره من التنظيمات و توفر له بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب و عوائد أكبر"(1).

أما في " **مقدمة ابن خلدون**" في القرن 8 هجري الذي جاء بمبدأ السببية و علل معنى تتابع الأحداث فالتاريخ قبله كان خال من التحليل و الربط و استكشاف العلل التي تواجه الأحداث(2)، فهو من نبه إلى دورة الدولة في نظرية الأجيال الثلاثة، حيث هناك دورة تمر بها الدولة و تتداول في طريق حلزوني لا مستقيم: طور البداوة، و طور التحضر، و طور التدهور، و رد انطلاق تشكل الدولة إلى عامل العصبية الذي لابد من أخذه بعين الاعتبار عند محاولة إحداث التغيير الاجتماعي فإنه يدخل فيما يسمى بطبائع العمران(2).

فهناك تأثير متبادل بين الحضارة و العصبية ففي العمران البدوي تكون العصبية قوة عنيفة و موحدة تستطيع أن تحمي الجماعة و أن تعجل

---

(1) – رشوان حسين،عبد الحميد أحمد، **التغيير الاجتماعي و التنمية السياسية**،الاسكندرية:مطبعة الاشعاع،1997 ص145.

(2) –محمد سليمان حنفي، **السلوك التنظيمي الاداري** ، ط1، الاسكندرية:دار الجامعة المصرية ، 1998، ص50.

بانتصارها على بقية العصبيات كابحة الخلافات الداخلية و بالتالي تؤدي إلى التغيير لحياة أفضل أي إلى العمران الحضري.

إذن فالعصبية هي السبيل لتبوء الرياسة و إخضاع القبائل الأخرى كخطوة أولية نحو الاستحواذ على حكم البلاد ، فهي تمثل القوة الاجتماعية التي يتحقق بها الحكم ، فكما يقول ابن خلدون**"الرياسة لا تكون إلا بالغلب (القوة)، و الغلب إنما يكون بالعصبية.. فلا بد في الرياسة على القوم أن تكون عصبية غالبة لعصيانهم واحدة واحدة ، لأن كل عصبية منهم أحست بغلب عصبية الرئيس بهم أقروا بالإذعان و الاتباع"**[1].

و لا تنتهي حدود العصبية و استجماع القوة الاجتماعية إلى تبوء منصب الرياسة فحسب ، ففي حال تعاضمها فإنها تتجه إلى الاستحواذ على سلطة الدولة و هي الغاية التي تجري إليها العصبية –الملك- على حد تعبير ابن خلدون**" التغلب هو الملك و هو أمر زائد على الرياسة ، لأن الرياسة إنما هي سؤدد و صاحبها متبوع ، و ليس له عليهم قهر أحكامه ، و أما الملك فهو التغلب و الحكم بالقهر. و صاحب العصبية إذا بلغ إلى رتبة طلب ما فوقها، فإذا بلغ رتبة السؤدد و الأتباع و وجد السبيل إلى التغلب و القهر ، لا يتركه لأنه مطلوب النفس، و لا يتم اقتدارها عليه إلا بالعصبية التي يكون بها متبوعا "**[2].

و قد أكد ابن خلدون فيما أسماه **"التقدم العمراني"** الربط الوثيق بين التغيير و التقدم المعرفي و الفكري والحضاري.

---

(1) – عبد الرحمان ابن خلدون ، **كتاب العبر و ديوان المبتدأ و الخبر في أيام العرب و العجم و البربر ومن عاصرهم من ذوي السلطان الأكبر** ،القاهرة:مؤسسة الطباعة لدى التحرير للطبع و النشر،1966 ص**116.**

(2) – **المرجع نفسه**، ص123.

أ مـا المفكـر الجزائـري " **مالـك بـن نبـي**" فنظريتـه حـول التغييـر الاجتماعي تدور حول تغيير الإنسان من خلال تغيير عالمه الثقافي و محيطه الاجتماعي، و اعتبر الفكرة الدينية العمود الأساسي للمجتمعات و قيامها أو حسبما يطلق عليه (مركب الحضارة) (3) و وجد أن كل ناتج حضاري ينتهي في تكوينه إلى تراب، و إنسان و وقت، فالإنسان هو محور الفاعلية في حركة الحضارة فله الدور الأول في المعادلة لأنه هو الذي يحدد القيمة الاجتماعية لهذه المعادلة لأن التراب و الوقت لا يقومان إذا اقتصر عليهما فحسب إذن فالقضية في معادلة المفكر " **مالك بن نبي** " ليست قضية أدوات و إمكانيات بل قضية نفس الإنسان إذا تحرك الإنسان تحرك المجتمع و التاريخ و إذا سكن سكن المجتمع و التاريخ، و يرى أن الإنسان في القرن العشرين يؤثر بثلاثة: بفكره، بعمله، بماله، يرتبط التغيير الاجتماعي عند مالك بن نبي ارتباطا جدليا بالتغيير النفسي فهو يؤكد " **إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم**"(*).

فباستقراء آيات القرآن الكريم التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع التغيير نجد هناك آية واحدة تعتبر بمثابة القانون أو السنة العامة، بل جزء منها و هي : **" له معقبات من بين يديه و من خلفه يحفظونه من أمر الله إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم و إذا أراد الله بقوم سوءا فلا مرد له و ما لهم من دونه من وال"(الآية11 من سورة الرعد)**، وقد فسرها العلماء كالتالي:

---

(1)- علي السلمي، **المرجع السابق الذكر**، ص242.

(2) – محمد علي محمد، **علم الاجتماع و المنهج العلمي**، الاسكندرية:دار المعرفة الجامعية، 1974 ، ص23.

(3)- محمد المحمدي الماضي، **المرجع السابق الذكر**، ص125.

(*)- سورة الرعد الآية 11.

- **"إن الله لا يغير ما بقوم "** أي من العافية و النعمة، **" حتى يغيروا ما بأنفسهم"** أي من الأعمال الصالحة أو ملكاتها و التي هي فطرة الله التي فطر الناس عليها إلى أضدادها **" و إذا أراد الله بقوم سوءا"** أي سوء اختيارهم و استحقاقهم لذلك **" فلا مرد له"** أي فلا ردا لقضائه فيهم **" و ما لهم من دونه من وال"**، أي قد غيروا ما بأنفسهم من الفطرة و استحقوا لذلك حلول الغضب من الله و عذابه و في هذه الآية وعيد شديد و إنذار رهيب قاطع بأنه إذا انحرف الآخذون بالدين و المنتمون إليه عن جادته المستقيمة، و مالوا مع الأهواء، و تركوا التمسك بآدابه و سنته القويمة حل بهم ما ينقلهم إلى المحن و البلايا، و يفرق كلمتهم و يسلط عدوهم، فلابد من تغيير النعم إلى نقم[1].

- فمجال تغيير ما بالقوم من أحوال سياسية، و اقتصادية ، و عسكرية،و اجتماعية،و ثقافية يعتبر متغيرا تابعا يحدثه المولى- عز و جل- كنتيجة لمتغير مستقل آخر و هو ما يحدثه هؤلاء القوم بأنفسهم من سلوك ،و عادات ، و قيم ،و اتجاهات،و أفكار .

- بالتالي فالمسؤولية الكاملة و المبادرة تعتبر في أيدي البشر باعتبارهم مسؤولين و قادرين و مطالبين بتغيير المتغير المستقل ، و أما ما يحدث لهم من تغيير في شتى جوانب الحياة (نعمة و نقمة) ، فإن الله يحدثه بهم نتيجة ما أحدثوه في أنفسهم من تغيير.

---

(1)- محمد المحمدي الماضي، **المرجع السابق الذكر**، ص127.

- بالتالي فكل التعاريف و النظريات تتفق على أن المجتمع يتعرض لتغييرات عديدة فهناك اختلاف في أنماط العلاقات بين الأفراد و الجماعات ، و هناك اختلاف في الوظائف و الأدوار الاجتماعية ، و هناك اختلاف في أنظمة المجتمع و قيمه و عاداته و كذلك في الأدوات و الأساليب التي يستخدمها.

حيث يتميز التغيير بما يلي:

1- ظاهرة عامة توحد عدد الأفراد ، أو على الأقل معظمهم و تؤثر في أساليب حياتهم و تفكيرهم، و هي ظاهرة تصيب البناء الاجتماعي و يؤثر في هيكل النظام الاجتماعي.

2-التغيير عملية تتصف بالاستمرار و الديمومة فهي عملية تراكمية و متواصلة تساهم فيها مؤسسات المجتمع و بناه المختلفة ، بحيث تتساند و تتكامل وظيفيا و تغير ذاتها من خلال ذلك ، ، فالتغيير من شأنه أن يغير في الانسان و في حياته و في انتاجيته و محيطه ، و إذا انسجم التغيير المادي مع حضارة المجتمع و مع مقوماته الاقتصادية و الاجتماعية، أصبح الانسان هو الموجه لعملية التغيير.

كما أن التعاريف تتفق مهما تعددت على أن **جوهر التغيير** يقوم على العناصر الآتية:

- **تغيير سلوك الفرد و جماعات العمل:** عن طريق التطبيق العلمي للعلوم السلوكية الخاصة بتطوير القدرات و المهارات الإنسانية، و الاتجاهات النفسية، و استعدادهم للتعلم و تقبل التغيير و المبادأة و الابتكار.

- **التخطيط:** فالتغيير يكون مخططا طبقا لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة في المنظمة، و بفعل إرادي من الإنسان و بدرجات متفاوتة من تدخله، أي أن التخطيط من أجل التغيير يتطلب فهما و إدراكا كاملين للبيئة الداخلية و الخارجية لتحقيق متطلبات توازن المنظمة [1]، فالتغيير خطة طويلة المدى.

- **هدف التغيير هو تحقيق الفعالية و التوازن الديناميي من أجل الاستمرار.**

عموما حتى يمكن تحديد مفهوم التغيير، حاول بعض الكتاب أن يضعوا إطارا عاما يحدد و يجمع المحاولات و الكتابات التي تناولت التغيير في مداخل مختلفة متميزة، لذلك يمكن أن نقسمها إلى قسمين رئيسيين هما:

-**1**- مداخل تركز على الشيء الذي يمكن تغييره: و هي ثلاثة مداخل المدخل الهيكلي، و المدخل التقاني و المدخل الإنساني.

-**2**- مداخل تركز على كيفية تنفيذ و إتمام عملية التغيير نفسها : أي أساليب و أنماط و مراحل التغيير.

---

(1)- سعيد يس عامر، **الإدارة في ظل التغيير**،القاهرة:دار طباعة حاتم محمود و شركائه، 1996، ص265.

ج - مداخل التغيير :

أ- المدخل الهيكلي STRUCTURAL APPROACH

و هو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال:

1- العمليات التنظيمية المختلفة مثل عملية اتخاذ القرار ، و إعادة توزيع الاختصاصات و تجميع الوظائف و إعادة تصميم خطوط الاتصال و قنوات تدفق السلطة و المسؤولية[1] و الوحدات التنظيمية، حيث عادة ما تتصل عملية إعادة تصميم الهيكل التنظيمي على استحداث وحدات تنظيمية و استبعاد أخرى و ما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد و سياسات و امكانات و نظم و إجراءات[2].

2- إحداث تغيير في السياسات الحاكمة للعمل [3] و ذلك بتقبل و ابتكار قواعد أكثر مركزية أو أقل تركيزا للسلطة في الإدارة العليا مثلا، و حيث تشمل السياسات كل أبعاد و مجالات العمل التنظيمي ، فإن التغيير قد يقتصر على بعض هذه السياسات أو قد يشملها جميعا بما يحدث تطويرا جذريا في المفاهيم و الأسس التي يقوم عليها العمل التنظيمي.

---

(1)-JASPUETO, **L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT SOCIOPOLITIQUE**, MC GRAW HILL, 1985, P 137.

(2)- جمال لعويسات ، **السلوك التنظيمي و التطوير الإداري**، الجزائر: دار هومة، 2002، ص31.

(3)-H.LANDIER, **L'ENTREPRISE FACE AU CHANGEMENT**, PARIS: ENTREPRISE MODERNE D'EDITION, 1984 , P 58.

3 - إحداث تغييرات في النظم و الإجراءات المتبعة ، ففي أغلب الأحيان تتركز الشكوى من عدم فعالية التنظيم في نوعية النظم أو الإجراءات (الروتين) السائدة فيه و من ثم تتجه عملية التغيير إلى تبسيط الإجراءات و تطوير النظم مستهدفة تخفيض الوقت و توفير الإمكانيات و الموارد المستخدمة في أداء الواجبات و الأعمال التنظيمية وصولا إلى مستوى أعلى من الكفاءة و من ثم رضا المتعاملين مع التنظيم [1].

بالتالي فالمدخل الهيكلي هو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل و تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة كإحداث تغييرات في الخريطة التنظيمية أو في خطوط السلطة أو في الإجراءات المتبعة أو في السياسات و القواعد و الترتيبات أو في التخصصات و العلاقات و الأدوار [2] .

و لكن هل يعتبر الهيكل حقا مدخلا أصيلا مستقلا لإحداث التغيير؟

فبالرغم من أهمية الهيكل التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية و لكنه عبارة عن أداة تساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية، فإن الذي يحدد الهيكل التنظيمي و يصممه و يلتزم به و ينفذه هو الإنسان، و من ثم لا يمكن القول بأنه مدخل أساسي للتغيير بقدر ما يعتبر عاملا مساعدا و مهيئا لإحداث التغيير من خلال الاستفادة القصوى من الطاقات الكامنة لدى الأفراد [3] .

---

(1)– صلاح الدين ، محمد عبد الباقي ، **المرجع السابق الذكر**، ص341.

(2)-HELLRIEGEL,SLOCUM WOODMAN, **MANAGEMENT DES ORGANISATIONS** , (TRADUIT PAR : TRUCHANT SAPORTA MICHEL) , 5eme EDITION ,BRUXELLE :BRUXELLE DE BOECKWESMAEN ,1992 , P510.

(3)- محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة و التنظيم**، ط 1،عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2000، ص85.

ب- المدخل التقاني TECHNOLOGICAL APPROACH

و هو ذلك المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة ترتيب و تدفق العمل و على أنماط العمل و أساليبه و على وصف الوظائف و الوسائل المستخدمة في أداء العمل بالاستزادة من الإمكانيات بمحاولة لإعادة توجيه الطاقات المتاحة نحو استخدامها في نفس مجالات العمل و ذلك باعتبار أن التغيير أو التطوير في هذه النواحي سوف تكون له انعكاسات ايجابية على فعالية المنظمة [1].

و لكن رغم الدور الهام الذي يحققه التقدم التقاني لتحقيق الفعالية التنظيمية و تأثيرها على الأفراد و الهيكل التنظيمي، لكن لا يمكن اعتبارها مدخلا أساسيا مستقلا لإحداث التغيير، لكن يجب أن ننظر إليها باعتبارها أحد العوامل المساعدة و المؤثرة لإحداث التغيير، و تبقى درجة الإتقان في أداء الفرد لدوره هي الأساس الذي ينتج عنه اختراع التكنولوجيا نفسها و تطويرها و استخدامها الأمثل بالتالي الفرد هو العامل المتغير المستقل لإحداث التغيير[2].

نخلص مما سبق إلى أن التغيير التقاني مهما كانت صوره و أشكاله، و بالرغم من أهميته إلا أمنه لا يعتبر مدخلا أساسيا مستقلا لإحداث التغيير، و من ثم فإننا يجب أن ننظر إلى التكنولوجيا – كما سبق أن نظرنا إلى الهيكل التنظيمي- باعتبارها عنصرا وسيطا مساعدا و مهيئا لإتمام عملية التغيير، بل و ربما تكون هدفا و نتيجة لإحداث التغيير التي تبدأ بالفرد و الجماعة و تتم بهما و تتم إليهما.

---

(1)-H.LANDIER, **OP.CIT.**, P 56.

(2)- سعيد يس عامر ، **قضايا هامة لإدارة التغيير**، القاهرة: د.د.ن،1992 ، ص37.

ج- المدخل الإنساني HUMAN APPROACH

هو ذلك المدخل الذي يرى أصحابه أن التغيير إنما يحدث من خلال تغيير الأفراد أنفسهم، و يتم ذلك من خلال تعديل و تغيير الاتجاهات و الدوافع و المهارات السلوكية.

و لقد أصبح الاتجاه الغالب الآن هو الاهتمام بالعنصر الأساسي المؤثر في عملية التغيير.

1- الأفراد : هم أهم عناصر التغيير لأنهم جوهر منظمات العمل و أهم عناصرها على الاطلاق ، و يكمن تغيير و تطوير أفراد المنظمة في تفهم و إدراك سلوكهم و شخصياتهم و من ثم العمل على تطويرها و تغييرها لتتلاءم مع متطلبات و أدوار المنظمة.

إن تطوير و تغيير الموظفين إلى الأحسن يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها و أداء مهامها على الوجه المطلوب و على منظمات العمل و الأجهزة الإدارية أن تراعي مجموعة من العناصر و الجوانب المتعلقة بتطوير الأفراد و تغييرهم إلى الأحسن مثل : أنماط شخصياتهم ،و دوافعهم و قدراتهم و اتجاهاتهم و مواقفهم ،و فرص مشاركتهم في القرارات و حل المشكلات ، إن إيجاد الانسجام و التناغم بين شخصيات الأفراد و اتجاهاتهم و دوافعهم و قدراتهم و فرص المشاركة لهم له دور كبير في فعالية المنظمة[1].

---

(1)- أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الاسكندرية:مركز التنمية الإدارية ، 1995، ص143.

2- جماعــات العمــل: و تتمثــل بالأقــسام و الإدارات و اللجــان و المجـالس و فـرق العمـل ، و التطـوير أو التغييـر هنـا يركـز علـى فعاليـة الجماعة و الاهتمام بقيمها و معاييرها و تطوير أهدافها و تماسك الجماعة و ما يطرأ بين أفراد الجماعة من نزاعات أو خلافات و الأساليب المناسبة لحـل المـشكلات و اتخـاذ القـرارات و كـذلك أسـلوب الاتـصال بـين جماعـات العمـل و العلاقـات الداخليـة البيئيـة التـي تـساهم فـي دعـم الجماعـة و توثيـق أدائها[1] .

إذا إن المـدخل الإنـساني للتغييـر لا يـزال – علـى حـد قـول العلمـاء- حديث و لم ينضج بعد، و لعل ذلك يرجع إلى أن فهم الإنـسان و الاحاطـة بـه مـن جميـع جوانبـه و تفسير سـلوكه و محاولـة التنبـؤ بـه أو الـتحكم فيـه أو تغييـره، يعتبـر أمـرا بـالغ التعقيـد و الـصعوبة بالقـدر الـذي يعتبـر غامـضا و مجهولا عن هذا الإنسان.

و لا شك أن الأمر يحتاج إلى درجة من المعرفة و الاحاطـة بالإنـسان من حيث طبيعتـه و حقيقـة حاجاتـه و دوافعـه، و ممـا تنطـوي عليـه نفسه مـن قــيم و أفكــار و معتقــدات و اتجاهــات و محــددات ســلوكه و تــصرفاته و علاقاته بالآخرين إلى غير ذلك من الأمور الهامة المتعلقة بالإنسان.

---

(1)- محمود هاشم زكي، **الجوانب السلوكية في الإدارة**، الكويت: وكالة المطبوعات،1980 ، ص65.

ـ محددات السلوك الإنساني و تغييره:

إن المنظمة ليست مجرد مجموع الأفراد التي تتكون منهم و إنما هي أيضا كيان آخر له تفاعلاته و علاقاته و خصائصه التي تختلف عن مجرد تجميع بسيط لآحاد الناس التي تتكون منهم أي منظمة وذلك له أهميته في فهم و تنفيذ عملية التغيير، و بالتالي هناك أهداف على مستوى كل من الفرد و المنظمة تهدف عملية التغيير إلى تحقيقها.

إن مهمة التغيير المخطط بالنسبة للفرد يمكن أن تتمثل في العمل على إطلاق كافة الطاقات الكامنة لدى الفرد و تنظيمها و توجيهها لأداء دوره التنظيمي بأعلى درجة من الإبداع و الإتقان و ذلك بصورة مستمرة، و التخلص من أية عوائق أو قيود – أيا كان نوعها- يمكن أن تكبت هذه الطاقات و المواهب و تمنع ظهورها أو تهملها أو لا تحسن استخدامها.

و هذه الدرجة من الفهم للدور و أدائه بأقصى درجات الإتقان و التي يصل فيها الفرد و المنظمة بحق – إلى كيان واحد – و يصبح هدفاهما هدفا واحدا هو أقصى ما يمكن أن تطمح أي منظمة للوصول إليه[1]، بالتالي، في هذا المبحث سنتناول السبب الكامن وراء الصراع بين أهداف الفرد و المنظمة، لندرس بعد ذلك محددات سلوك رجل الإدارة، لنصل بعد ذلك لجوهر الموضوع و هو تغيير السلوك الإنساني.

---

(1)- الحناوي محمد ، **السلوك التنظيمي**، الاسكندرية: دار الجامعات المصرية،1979 ، ص73.

أ- الصراع بين أهداف الفرد و المنظمة:

من أهم ما يشغل علماء الإدارة و خاصة منذ بدأ الاهتمام بالاتجاه الإنساني في الإدارة هو ذلك الصراع و عدم التجانس بين أهداف الفرد و المنظمة(1)، و يؤيد ذلك الكثير من الدراسات التي قام بها العلماء أمثال **"كريس أر جريس C.ARGYRIS "** حيث توصل إلى عدة نتائج أهمها:

أ- أن هناك عدم تجانس و اضطراب بين حاجات الأفراد و مطالب المنظمة الرسمية.

ب- يحافظ سلوك الموظف التكيفي على تكامل الذات و يمنع التكامل مع المنظمة الرسمية.

ج- تميل بعض ردود أفعال الإدارة إلى زيادة العداء الكامن السلوك التكيفي(2).

كما أشار الباحث **"كريس أر جريس"** أن التنظيم الرسمي لا يتماشى مع طبيعة الأشخاص ذوي الصحة و النضج، لذلك يرى أن الأفراد غير الناضجين بل المتخلفين عقليا يمكن أن يكونوا موظفين ممتازين في المنظمة الرسمية.

فالفرد الناضج السوي سوف ينتهي به الأمر في المنظمة الرسمية إلى أن يصاب بالإحباط و الصراع و فقدان الاهتمام بعمله و عدم الثقة في نفسه و اليأس و الفشل كنتائج لعدم قدرته على التكيف مع المنظمة بقواعدها الرسمية الجامدة.

---

(1)-SAINSAULIER RENAUD, **SOCIOLOGIE DE L'ENTREPRISE**, 2eme EDITION , France: PRESSE DES SCIENCES PO/ET DALLOZ, 1997, P 98.

(2)- كريس أرجيريس ، **الفرد و المنظمة**، (ترجمة: سامي علي الجمال)، القاهرة: وزارة التعليم العالي ، 1969، ص252.

إن إهمال الجانب الإنساني بمعناه الشامل و الاعتماد على مقاييس تقتصر على الجانب المادي دون غيره، أدى إلى إهمال الحالة الفيزيولوجية و العقلية و النفسية للأفراد.

فللوهلة الأولى قد يحكم المرء على أن هذه المنظمات حققت ما تصبو إليه من سعادة و أمن و استقرار و رفاهية، فهل حققت – رغم تقدمها المادي الهائل- لأفرادها السعادة و الأمن النفسي و الاجتماعي المكافئ، و هذا ما يؤكده العالم **"ألكسيس كاريل A.CARREL"** في كتابه **"الإنسان ذلك المجهول"** يؤكد أن التقدم المادي الهائل للحضارة الغربية لم يتواز معه بنفس القدر من التقدم في جانب علوم الإنسان، و يرى أن ترقي هذه الحضارة المادي خاوي من أي معنى روحي إنساني و هذا ما سيؤول إلى التدهور و الانحطاط و الزوال إن استمر على هذا المنوال، حيث يقول:" *إن الناس لا يستطيعون أن يتتبعوا الحضارة العصرية في مجراها الحالي لأنهم آخذون في التدهور و الانحطاط... لقد فتنهم جمال علوم الجماد ... إنهم لم يدركوا أن أجسامهم و مشاعرهم تتعرض للقوانين الطبيعية و هي قوانين أكثر غموضا و إن كانت تتساوى في الصلابة مع قوانين الدنيا ... كذلك فإنهم لم يدركوا أنهم لا يستطيعون أن يعتدوا على هذه القوانين دون أن يلاقوا جزاءهم، و من ثم يجب أن يتعلموا العلاقات الضرورية للعالم الدنيوي و لأترابهم أبناء آدم، و ذاتهم الداخلية ، و تلك التي تتصل بأنسجتهم و عقولهم ... فإن الإنسان يعلوا كل شيء في الدنيا، فإذا انحط و تدهور، فإن جمال الحضارة، بل عظمة الدنيا المادية، لن تلبث أن تزول و تتلاشى "* (1).

---

(1)- ألكسيس كاريل ، **الإنسان ذلك المجهول**، (ترجمة: شفيق أسعد فريد)، بيروت: مكتبة المعارف ، 1983، ص11.

و يشير إلى ارتفاع أمراض الجهاز العصبي و القوى العقلية التي هي أكثر العناصر نشاطا في جلب التعاسة للأفراد و تحطيم الأسر، و يشير إلى أن تقويم أداء المنظمات الصناعية يقوم على أساس مادي بحث و هو مبدأي الكفاءة و الفعالية.

و هذا ما يشير إليه أيضا الكاتب **"ألفين توفلر A.TOFLER"** في كتابه **" صدمة المستقبل"** فهو يؤكد أن صدمة المستقبل هي أخطر أمراض الغد، و ما لم تتخذ خطوات واعية لمواجهتها فسيجد ملايين الناس أنفسهم تحت وطأة العجز المتزايد عن التكيف مع بيئتهم ، و يقول أن الانحراف و العصاب الوبائي و الهوس و العنف التي تبدو واضحة في حياتنا المعاصرة ما هي إلا عينة متواضعة لما ينتظرنا في المستقبل.

و يوجه الاهتمام نحو الفرد و عالمه النفسي الاجتماعي و مراعاة التوازن بين ذلك التسارع الرهيب في الجانب المادي للحضارة و بين قدرة الإنسان على الاستيعاب[1].

كلا من الباحثان" آلفين توفلر" و" ألكسيس كاريل " بعد انتقادهما للمقياس المادي يخلصان بعد ذلك للمقياس الذي يرياه صالحا لكل شيء و هو الإنسان و يقول" **ألكسيس كاريل**" *" يجب أن يعيد الإنسان صياغة نفسه حتى يستطيع التقدم ثانية...و لكنه لا يستطيع صياغة نفسه دون أن يتعذب ...لأنه الرخام و النحات في وقت واحد"، كما يقول أن الإنسان لا يملك معرفة علمية بطبيعته لذلك لم يستطع تنظيم دنياه بنفسه*[2].

---

(1)- ألفين توفلر و حرمه ، **صدمة المستقبل: المتغيرات في عالم الغد،** (ترجمة: محمد علي ناصف)، القاهرة : دار نهضة مصر ، 1974، ص11.

(2)- ألكسيس كاريل ، **المرجع السابق الذكر**، ص41.

إذا العلاج الوحيد للكارثة الإنسانية و هي على حد قول " ألكسيس كاريل " أن التقدم الهائل في علوم الجماد و تفوقه في علوم الحياة حيث القلق و الهموم التي يعاني منها سكان المدن العصرية تتولد على نظمهم السياسية، الاقتصادية و الاجتماعية و لهذا الشر المستطير هو معرفة أكثر عمقا بأنفسنا...و هكذا سوف نتعلم كيف نكيف أنفسنا بالنسبة للظروف المحيطة بنا ، و كيف نغيرها ، إذ لم يعد هناك مفر من إحداث ثورة فيها.

إزاء هذه النظرة المادية النزعة برزت إلى الوجود في مطلع القرن العشرين نظرة علمية منافسة كان من أبرز روادها آباء الفيزياء الحديثة ك"**إنشتاين**" و" **هايزينبرج**" و "**بور**" و غيرهم ممن استحدثوا مفاهيم جديدة أطاحت بالمفاهيم و النظريات الفيزيائية التي كانت رائجة منذ عصر "**أرسطو طاليس**" و حتى أواخر القرن 19 (1) ، و لقد أجمعت آراء كبار العلماء الفيزياء في هذا القرن أن المادة ليست أزلية، و أن الكون في تطور و تمدد مستمرين ثم أعقب هذا الجيل من الفيزيائيين جيل آخر من أمثال "**شرفغتون**" و "**ألكس**" و" **بنفليد**" الذين أمضوا حياتهم على دراسة جسم الإنسان فانتهت بهم أبحاثهم إلى الإقرار بأن الإنسان مكون من عنصرين جوهريين جسد فان و روح لا يعتريها الفناء ، و أن الإدراك الحي ليس شيئا ماديا بحد ذاته ، و أن الإرادة و الأفكار ليست من صنع المادة و لا من إفرازاتها بل هي – على عكس ذلك- تؤثر تأثيرا مباشرا في العمليات الفيزيولوجية ذاتها، فاقتحمت في الخمسينات من هذا القرن قوة ثالثة عرفت فيما بعد باسم " **علم النفس الإنساني**"و من أبرز روادها " **فرانكل**" و "**مازلو**" و "**ماي**" الذين يعترفون بأولوية العقل و بعدم قابلية حصره في الخواص

---

(1)- محمد المحمدي الماضي ، **المرجع السابق الذكر**، ص94.

(2)- **المرجع نفسه**، ص96.

الكيميائية و الفيزيائية للمادة، و بكون الإنسان قوة واعية تملك حرية التصرف و الاختيار، و بالتالي يؤمنون بما يسمى بالقيم الأخلاقية، و الروحية و النفسية و الفكرية، و من المفارقات العجيبة أن الذي هدم النظرية المادية ليست علوم الدين أو الفلسفة، و لكنها العلوم الطبيعية التي تتعامل أساسا مع المادة.

ب- محددات السلوك الإداري:

لقد حدث في العصور الأخيرة طمس واضح لشمولية الإنسان و معالمها الكلية بالنظر إليه من زاوية مجزأة (*) و إذا كان الإنسان هو العنصر الرئيسي الموجه لحركة التنظيم الإداري، فالتغيير و إحداثه يتوقف بالدرجة الأولى على قبول الأفراد و الجماعات و تعاونهم في إتاحة الفرصة لإنجاحه.

إن سلوك رجل الإدارة لظاهرة تتميز بالتعقيد و التشابك، حيث تتفاعل عوامل مختلفة و متعددة في تحديد سلوكه و اتجاهه، و لذا فإن سلوك الإداري لم يكن نتيجة عامل محدد بل مجموعة عوامل تتفاعل فيما بينها لتحدد نمطه، و بالتالي فسلوك الفرد ماهو إلا محصلة لتفاعل ثلاث عناصر أساسية، التي يمكن تمثيلها في المعادلة التالية:

السلوك = دالة (الرغبة x القدرة x البيئة)

BEHAVIOUR = F (DESIRE X **ABILITY** X **ENVIRONMENT)** (1)

(*)- إنها الشيئية على حد تعبير الفيلسوف **" مالك بن نبي"**(1323-1393هـ/1905-1973).

(1)- صلاح الدين ، محمد عبد الباقي، **المرجع السابق الذكر**، ص348.

هذه العناصر الثلاثة تعتبر مكملة لبعضها البعض، فغياب أحد هذه العناصر يؤدي إلى سلوك غير سوي، و بالتالي لابد من تفاعل هذه العناصر معا.

إن الإداري يسلك سلوكا مشدودا بعوامل فردية شخصية تتعلق بنمط إدراكه و صراعه النفسي و مواجهته للإحباط و دوافعه و اتجاهاته و قيمه الشخصية و ما إليها من العوامل الفردية التي يتميز بها دون غيره(ارجع للجدول رقم 1).

كما أن هذا السلوك الفردي ما هو إلا نتيجة جزئية لتلك العوامل الفردية التي تؤثر في شخصيته و أنماط سلوكه لأن تلك العوامل الفردية الشخصية التي تميز الفرد عن سواه ليست هي المحرك الوحيد لسلوكه، بل هنالك محددات أخرى تؤثر في إرادته و توجهاته أثناء عمله، و مصدر تلك المحددات هم الأفراد الذين سيواجههم و هم لبنة العمل الإداري، و بذلك ينتقل الإداري من مواجهة سلوك فردي إلى سلوك العلاقات و التأثير و إحداث التأثير، و في هذا الخضم من العلاقات و المؤشرات تبرز أهمية التواصل، و هي جوهر تغيير السلوك و أداة من أدواته، كما تبرز أهمية السلطة كأداة أخرى من أدوات الإدارة في التغيير، ناهيك عن أثر الجماعة و ما تفعله مقاومتها للتغيير[1].

إذا هناك محددات و عوامل تحيط برجل الإدارة و هو يصنع القرار، و هي محددات شخصية كامنة في الفرد جاء بها خارج المنظمة، إلى جانب محددات مصدرها المنظمة ذاتها و ما فيها من أناس يعايشهم فرادى و جماعات.

---

(1)- سعيد يس عامر، **استراتيجيات التغيير و تطوير منظمات الأعمال**، **المرجع السابق الذكر**، ص 78 .

فالإنسان يلتحق بالعمل من أجل الحصول على فرص لإشباع حاجات متعددة و متنوعة في مقدمتها الحاجات الاقتصادية (كالرواتب و المكافآت) و الحاجات الاجتماعية التي يشبعها من خلال علاقاته بالآخرين في التنظيم كالرؤساء و الزملاء و المرؤوسين و المتعاملين من خارج التنظيم.

و عادة ما يكتشف الإنسان أن رغباته و أفكاره و اتجاهاته ليست متوافقة بالضرورة مع رغبات و أفكار و اتجاهات الآخرين الذين تربطه بهم علاقات عمل أو علاقات اجتماعية، و يجد نفسه في عدد كبير مع العلاقات الثنائية و في كل من هذه العلاقات سيمارس أحد الدورين:

أ- إما أن يكون الطرف المؤثر و المسيطر بما يتفق و أهدافه و رغباته و يتحكم في سلوك الطرف الآخر و يجعله يتصرف بطريقة معينة يرضاها هو.

ب- أو دور المستجيب الذي يخضع لتأثير و نفوذ أو سيطرة الطرف الآخر، و بالتالي يعدل من سلوكه و اتجاهاته و أفكاره حسب ما يمليه الطرف الأقوى.

أوضحت الدراسات السلوكية أن الإنسان حين يعايش التنظيم فإنه يكتشف مدى توفر الفرص المتاحة لتحقيق أهدافه الشخصية و إشباع رغباته و حاجاته، فهو يتعرف على مدى التوافق بين أهداف التنظيم و متطلباته من ناحية و بين أهدافه الشخصية من ناحية أخرى.

---

(1)- مهدي حسن زويلف ، سليمان أحمد اللوزي ، **التنمية الإدارية و الدول النامية**، الأردن : دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، 1993، ص58.

و بناءا على تحليل الفرد لفرصته في الإشباع، و على ضوء رؤيته لمدى تناسب مناخ العمل و العلاقات الاجتماعية مع أهدافه و دوافعه فإنه يتخذ أحد القرارين الأساسيين:

إما المشاركة في أعمال التنظيم و بذل الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية متعاونا في ذلك مع الأفراد و الجماعات، و هذا إذا تبين له أن التغيير فرصة لتحقيق مزيد من الإشباع لحاجاته و رغباته و وسيلة للوصول إلى درجة أعلى من النجاح و التقدم و السير اتجاه أهدافه، بالتالي هذا الإنسان يؤيد التغيير و يبذل جهده و طاقته لإنجاحه و ترسيخ أهدافه [1].

و إما عدم المشاركة في أعمال التنظيم بالرغم من انتمائه إليه، أي أنه يتخذ موقف سلبي مع أهداف التنظيم و قد يتحول إلى معارضة و مقاومة صريحة أو مستترة لقرارات الإدارة و أهداف التنظيم، و بالتالي حين تنشأ الحاجة لإحداث التغيير، فقد يرى أن هذا التغيير يهدد أمنه و استقراره و يتصور أن المقصود منه سد الطريق أمام مواصلة تقدمه و نجاحه، و بالتالي التعارض في ذهن الإنسان بين أهدافه الشخصية و إدراكه لأهداف التنظيم و التغيير، إذا مقاومة التغيير و معارضته و درجات العارضة و المقاومة تختلف باختلاف إدراك الأفراد لمدى التهديد و الخطورة المتوقعة من التغيير.

ج- محددات و مراحل تغيير السلوك الفردي طبقا لمفهوم النظم:

باعتبار الإنسان نظاما مفتوحا متكاملا يؤثر و يتأثر بمن حوله، فالإنسان يمثل نظاما متكاملا يتكون من مدخلات و عمليات و مخرجات و استرجاع، و فهمنا لطبيعة

(1)- كامل متولي عمران ، **السلوك الإنساني في منظمات الأعمال و الخدمات**، الأردن : دار الثقافة العربية ، 1999، ص407.

تكامل هذه الوحدات و كيف تعمل و المحددات التي تحكمها تمكننا من فهم أفضل لإمكانية التحكم في تغيير السلوك أو تعديله بصورة شاملة متكاملة.

وبناءا على العديد من الدراسات و الكتابات التي تناولت مراحل السلوك الإنساني، يمكن تحديدها فيما يلي:

السانح، الخاطر،الفكرة ،الشهوة ،الهمة ،العزيمة ،السلوك ،العادة ،التزيين و الرضا.

- <u>السانح:</u> سنح نسوحا أي عرض يقال سنح لي أي رأى في كذا، هذه الخطوة هي بمثابة **مثير** يحرك الخواطر و الذي يأتي من أي مصدر من المصادر الخارجية ثم تستقبلها الحواس ليتحول بعد ذلك إلى خاطرة.

- <u>الخاطرة:</u> هي ما يخطر في القلب من أمر أو رأي، و هي عملية عقلية داخلية تدور في نفس الإنسان نتيجة لسانح سنح لها و إن كان سرعان ما تتحول إلى فكرة.

- <u>الفكرة:</u> هي قوة مطرقة للعلم إلى المعلوم، و التفكير هو جولان تلك القوة بحسب نظر العقل، و التفكير هو إعمال العقل في مشكلة للتوصل إلى حلها، و الفكر هو إعمال العقل في المعلوم للوصول إلى معرفة المجهول، و الفكرة هي الصورة الذهنية لأمر ما، فالفكرة تعتبر أكثر رسوخا من الخاطرة حيث أنها تكون أكثر استمرارا في العقل، و من عنا كان تغييرها أصعب من تغيير الخاطرة [1].

---

(1)- محمد المحمدي الماضي ، **<u>المرجع السابق الذكر</u>**، ص 190.

ـ الشهوة: هي الرغبة الشديدة و القوة النفسانية فيما تشتهي و أصل الشهوة هو نزوع النفس إلى ما تريده.

ـ الهمة و الإرادة: و الهمة هي ما هم به الرجل في نفسه ، و الهمة هي أول العزيمة ، و هم أي عزم على القيام به و لم يفعله.

ـ العزيمة: هي عقد القلب إلى إمضاء الشيء، العزم هو العملية النفسانية الأخيرة التي تسبق السلوك أو العمل.

ـ السلوك: و هو القول أو الفعل الذي يترجم كل ما سبق إلى أرض الواقع، و هي محصلة ما سبق.

ـ العادة: هي كل ما أعتيد حتى صار يفعل من غير جهد، فهي اسم لتكرير الفعل و الانفعال حتى يصير ذلك سهلا تعاطيه العادة ترسخ الفعل في النفس مما يجعل الإنسان بعد ذلك يؤدي السلوك بصورة آلية لا يحتاج فيها إلى المرور بالمراحل السابقة (راجع الشكل رقم:2).

ـ التزيين و الرضا: أي الإعجاب و درجة الرضا بالسلوك حيث هناك من يعتد على سلوك لكنه يكون غير راض ، فهذا التغيير سهلا نسبيا، و هناك من يعجب بها و هنا يصعب تغييره.

و العلامة" **ابن القيم الجوزية**" (691-781 هـ / 1292-1350 م) حدد تدرج التغيير من حيث الصعوبة و السهولة لكل مرحلة في قوله:

" دافع الخطرة، فإن لم تفعل صارت فكرة، فدافع الفكرة، فإن لم تفعل صارت شهوة، فحاربها، فإن لم تفعل صارت عزيمة و همة فإن لم تدافعها صارت فعلا، فإن لم تتداركه بضده صار عادة فيصعب عليك الانتقال عنها"[1].

و يعتبر تغيير السلوك من أصعب المراحل السابقة و لذا يتطلب تغيير ما سبقه من مراحل نفسية أولا، فتغيير السلوك لا يكون إلا بتغيير ما في النفس، و ما بالنفس يختلف في درجة رسوخه و صعوبة تغييره حسب المرحلة التي وصل إليها، و لكنه بمثابة المفاتيح التي تحرك السلوك و بدونها يستحيل تغييرها.

إن الأمر قد يستغرق مدة طويلة من الزمن و يخضع إلى التدرجية، لأن التسرع في لتغيير ة الانتقال من مرحلة إلى غيرها، أو محاولة فرض سلوك معين دون أن يتبعه التغيير النفسي- من الفكر و التصور و الإرادة الحرة فالعزم الأكيد – فإن النتيجة تكون مسبقا عير مضمونة العواقب.

إن مراحل عملية التغيير السابق الإشارة إليها تتم داخل نفس هذا الإنسان في شكل نظام متكامل يتكون من ثلاث عناصر رئيسية:

<u>- المدخلات</u>: التي تمثل كل مراكز الحس و الإدراك التي يستقبل بها الرسائل المختلفة من العالم الخارجي الذي يحيط به (المدخل الطبيعي للاتصال) و بناءا عليه تبدأ أول خطوة من خطوات تحديد السلوك و هي الخاطرة، و أهمها السمع و البصر،

---

(1)- محمد المحمدي الماضي ، **<u>المرجع السابق الذكر</u>**، نقلا عن : (ابن القيم الجوزية، **<u>الفوائد</u>**، بيروت: دار النقاش، 1979، ص197) ص191.

لتمر بعد ذلك بعملية التعقل و التدبر و الرؤية قبل اتخاذ القرار في شكل قول أو فعل (المخرجات).

- **العمليات**: و هي التي تقوم بإجراء العمليات العقلية و النفسية، و أهم الوحدات الرئيسية للعمليات: العقل و القلب و اللب و هي تنقسم إلى:

الوسيلة الإدراكية: و هي العقل الذي مجاله التدبر و الانتقال من الجزئيات إلى الكليات أو تحليل الكليات إلى أجزائها.

الوسائل الإدراكية الوجدانية: و هي القلب الذي يقوم بوظيفة العقل و الحواس أحيانا فهو جهاز إدراكي بالغ التعقيد فهو يقوم بمهام العقل الفكرية و المهام الوجدانية النفسية[1].

- **المخرجات:** و هي السلوك النهائي للفرد سواءا كان قولا أو فعلا.(أنظر الترسيمتين رقم:1 و 2)

بالتالي فالسلوك ماهو إلا محصلة طبيعية للمدخلات و العمليات.

(1)- محمد المحمدي الماضي ، **المرجع السابق الذكر**، نقلا عن : (الراغب الأصفهاني، **من الذريعة إلى مكارم الشريعة**، المنصورة: دار الوفاء، 1987.) ص198.

- آلـيـة الـتـغـيـيـر الاسـتـراتـيـجـي:

إن التغيير عملية ديناميكية منظمة تحتاج إلى خطة طويلة المدى، لكي يتم تنفيذها بدقة و شمول، لذلك سنتعرض في هذا الموضوع إلى معرفة المراحل المتتالية لإحداث التغيير ، بعد ذلك سنتعرف على أساليب و أنماط إدخال التغيير و كذلك دراسة استراتيجيات التغيير .

إن مراحل إحداث التغيير في ثلاثة مراحل هي:

<u>المرحلة الأولى</u>: و هي مرحلة الحاجة إلى إحداث التغيير و اتخاذ قرار لمواجهة الموقف الحالي.

<u>المرحلة الثانية</u>: تحديد المشكلة:

لا يمكن لأي واقعة أن تصبح مشكلة إلا إذا كانت لا تتوافق مع نموذج الأشخاص الملاحظين لها ، و المشكلة هو تمثيل للواقع كيف يجب أن يكون ، أو عن طريق ملاحظة الانحراف و السيرغير المتوازن ، و تحديد المشكلة تكون بتقابل بين النموذج الأمثل و النموذج الوصفي ، فالوصفي يتعامل مع "الواقع" و الأمثل يتعامل مع مبدأ " ما يكون"، و لذلك لابد من جمع المعلومات ، سواء كانت علنية أو خفية.(كما يوضحه الجدول رقم:2) بالتالي فمرحلة التشخيص و جمع المعلومات من أجل تحديد المشكل هي مرحلة مهمة و يمكن استخدام البيانات و المقابلات مع المديرين

و الموظفين و العاملين من الأقسام و الإدارات و التقارير، و لابد من وجود أخذ و عطاء و متابعة و تبادل الآراء حول المعلومات و التعرف على اتجاهات و قيم و مشاعر العاملين في الإدارات و الأقسام و على ما إذا كانت هناك مشكلات أو خلافات في وجهات النظر أو حساسيات في الأداء و الإنتاج [1].

و بعد تحديد مواطن الضعف و القوة فيها و النتائج المترتبة عليها بالنسبة الكفاءة و الإنتاجية و تحديد الإمكانيات و الطاقات المتاحة و نواحي القصور و الضعف فيها سواء البشرية أو المادية، يتم تحديد الأهداف المرجوة من وراء التغيير قد تصاغ في شكل بيانات مالية، أو عن الإنتاج أو أهداف تتعلق بالاتجاهات و الروح المعنوية.

المرحلة الثالثة: وضع أساليب التغيير:

فبعد التعرف على العناصر الأكثر دلالة و إشكالا، و بعد أن تكون المشكلة واضحة، يمكن حينئذ اختيار أسلوب من أساليب التغيير، أو الأساليب كلها مجتمعة، فمثلا إذا انطلق أحد الباحثين من رؤية المنظمة ككل، و وصل إلى تحديد مركز المشكلة و هو في النظام الجزئي النفسي، يمكنه استعمال أسلوب مشتق من علوم السلوكيات و هو تغيير الأفراد.

أما بشأن أساليب التغيير البديلة و هي حول التغيير الهيكلي، و تغيير العنصر البشري، و التغيير التقني.

---

(1)- مرار فيصل فخري ، **التنظيم الإداري: مدخل النظريات و السلوك**، الأردن : المطبعة الأردنية ، 1976، ص207.

- أولا التغيير الهيكلي STRUCTURAL CHANGE الذي يعتمد على الإدارة بالأهدافM.B.O ، و الإثراء الوظيفيJ.E ، و عملية الاستشارة C [1].

أمـا الإدارة بالأهـداف فهـو أسـلوب لـه دور كبيـر حيـث يحـدد " هيت و زملائه" الخطوط الهيكلية كما يلي:

أ- مشاركة جماعة العمل.

ب- مشاركة المدير – المرؤوسين.

ج- تحديد أهداف النمو.

د- تحديد قياس الإنتاج.

هـ - المراجعة، التقييم و إعادة الدورة.

أما الإثراء الوظيفي فهو محاولة إعطاء الموظفين المتعة في ممارسة العمل، و جعلهم أكثر استجابة للمتغيرات، فإن لم يكن الموظفين مستمتعين بعملهم فلن يستجيبوا للتغيير، بالتالي فالإثراء الوظيفي هو تخطيط العمل، و أداء العمل، و تقويم الأداء، فالمدير عادة هو الذي يقوم بتخطيط العمل و تقييم الأداء و الموظف ينفذ و يقوم عادة بأداء العمل حسب تعليمات المدير فالإثراء الوظيفي يشتمل عادة على تصميم مهام الموظفين لكي يكون لديهم مسؤوليات لتخطيط و تصميم و تقييم نشاطات العمل[2]، و لاشك في أن الإثراء الوظيفي يعني أن هناك مهام إشرافية أضيفت لعمل

---

(1)- صلاح الدين ، محمد عبد الباقي، **المرجع السابق الذكر**، ص345.

(2)- ناصر محمد العديلي، **السلوك الانساني و التنظيمي**، الرياض: معهد الادارة العامة، 1993، ص 75 .

الموظفين (التابعين)، و هذه الإضافات في التحديات و الواجبات تزيد غالبا دافعية الموظفين، و يكون الموظفون أكثر احتراما للتغييرات التي تصنع تحديات العمل، و الدافعية هي العملية التي تتم بها إثارة الدوافع و تعيين السلوك أي تحديد نوعه و اتجاهه و مضمونه، سواء أثرت الدوافع نتيجة لمنبهات داخلية سوسيولوجية أو نفسية، أو خارجية كالبواعث، و هي عملية معقدة و تحتاج إلى فهم دوافع العمال و بواعثهم المتعددة و المتداخلة.

عموما التغيير الهيكلي يتناول تحسين الأداء من خلال تغيير الهيكل التنظيمي الرسمي و تغيير علاقات السلطة[1] فقد يشمل:

- زيادة التوسع في الأعمال المسندة للوظيفة.

- إثراء الوظيفة بتغيير المهام و الواجبات الضرورية لزيادة الإشباع الوظيفي للشخص شاغل الوظيفة.

- التغيير في العلاقة بين الإداريين و الفنيين و الاستشاريين كخلق مكاتب و مساعدين فنيين استشاريين على أساس دائم أو مؤقت.

ثانيا التغيير في العنصر البشري PEOPLE CHANGE لإعادة توجيه و تحسين مهارات و معارف الأفراد و تشمل المداخل و البرامج الرئيسية لهذا الأسلوب على برامج التدريب و التنمية الإدارية المتمثلة أساسا في تدريب الحساسية، تدريب الفريق، حل الصراع (النزاع) داخل الجماعة، بناء المنظمة حول نظام رقم (4)، و طريقة التخطيط للمهنة و لحياة الفرد.

---

(1)- موسى اللوزي ، **التطوير التنظيمي**، الأردن : دار وائل ، 1999، ص98.

تدريب الحساسية SENSITIVITY TRAINING أو التدريب المعملي و هو يحاول أن يجعل الشخص المشارك في البرنامج أكثر إدراكا و وعيا لنفسه أو ذاته و كذلك أكثر إدراكا لتأثيره على الآخرين[1]، و أهم خصائصه:

- يفترض أن الأداء غير مرضي أو سيئ و هذا يرجع للمشكلات النفسية للأفراد الذين ينبغي عليهم تحقيق هدف معين بطريقة جماعية.

- يركز على العمليات و الأنشطة و ليس على المحتوى و يركز على التدريب النفسي المتعلق بالمفاهيم.

- و يمكن تعريفه على أنه طريقة لتنمية العلاقات الشخصية الداخلية التي تصمم لمساعدة الأفراد ليكونوا عارفين و مدركين لأنفسهم و لتأثير الآخرين فيهم.

و من برامج التدريب و التنمية الإدارية تدريب الفريق الذي يتم عبر المراحل التالية (راجع الترسيمةرقم:3)، كما يعتبر حل الصراع (النزاع) داخل الجماعة من أهم طرق التدريب و التنمية الادارية لأن تنمية الثقة و التبصر النفسي و تماسك الفريق أشياء مرغوبة ، غير أنها قد لا تكون كافية لتحقيق التغيير التنظيمي الكامل (الشامل) [2]، إن التغييرات الأساسية قد تتطلب تعاون جماعات تنظيمية عديدة مثل التسويق و الإنتاجية و الشؤون المالية، لأن الصراعات حول الفوائد الذاتية يمكن أن تنمو بين الجماعات ، و هذه الصراعات يمكن أن تسبب في مقاومة التغيير و هناك عدة طرق و أساليب لخفض حدة الصراعات داخل الجماعة:

---

(1)-CHABRIN.D, **OP.CIT**, p204.

(2)- جمال الدين لعويسات، **السلوك التنظيمي و التطوير الإداري**، الجزائر: دار هومة،2002، ص50.

أ- تجارب بناء الفريق التي تضم أعضاء من فرق الصراع .

ب- تعاقب الموظفين بين الجماعات لتسهيل الفهم المتبادل .

ج- التأكيد على المشاركة المتبادلة بين المدير و المرؤوسين في الأهداف التي تتطلب تعاونا بين الجماعات.

د- تغيير هيكل المنظمة لزيادة التفاعل و الاتصالات بين الجماعات، فتتأثر كل من العلاقات الشخصية الداخلية و علاقات التنظيم الهيكلي بأساليب تطوير المنظمة.

من طرق التدريب و التنمية الإدارية، **بناء المنظمة حول نظام رقم (4)** **system organisation (4)** الذي صمم بواسطة أحد علماء الإدارة المعروفين و هو **" RENIS LIKERT رونيس ليكرت"**[1] و أهم خصائصه ما يلي :

أ- أن عملية القيادة توجد أو تبعث على الثقة بين الرؤساء و المرؤوسين .

ب- إثارة جميع الحوافز النفسية و الاجتماعية و المادية لدى الفرد من خلال وسائل المشاركة، و يتواجد لدى العاملين اتجاهات ايجابية نحو الادارة و نحو أهداف المنظمة .

ج- عمليات التفاعل بين الأفراد بين الأفراد و المجموعات هي عمليات مفتوحة و مكثفة .

د- عمليات اتخاذ القرار تتم بأسلوب جماعي.

هـ- إن مشاركة الجماعة تصل إلى أهداف واقعية و طموحة في نفس الوقت[2].

---

(1)- ويليامبريدجز ، **فن الإنتقال و التغيير الإداري**، (ترجمة: فريق بيت الأفكار الدولية)، الرياض : فريق بيت الأفكار الدولية ، 1991، ص29.

(2)- صلاح عبد الباقي ، حسين القزاز ، **إدارة الأفراد و السلوك التنظيمي**، الإسكندرية: مطبعة الإشعاع ،د.ت.ن، ص90.

ي- عمليات الرقابة موزعة في كل أنحاء المنظمة .

ن- أهداف أداء عالية و مرتفعة و يتم العمل بفعالية على تحقيقها.

و أخيرا طريقة **التخطيط للمهنة و لحياة الفرد** LIFE AND CAREER PLANNING و ينطوي هذا الأسلوب على تبني المؤسسة لبعض البرامج التي تتضمن قيام الأفراد بإعادة تقييم حياتهم و كذلك المهنة التي عملوا بها أو يخططون لذلك بطريقة منظمة و شاملة ، مثلا يقوم الفرد بدراسة و تقييم مسار حياته و مسار وظيفته حتى الآن و يحاول أن يصنع أو يصيغ أهداف لنمط حياته و مهنته و أن يتنبأ بالمستقبل و أن يتم وضع خطط و برمج عمل لتحقيق هذه الأهداف[1] ، كما يتم وضع خطط لحياة الشخص و مهنته في نفس الوقت.

- ثالثا التغييرات التقانية TECHNOLOGICAL CHANGE و هو ينطوي على تطبيق طرق و وسائل جديدة لتحويل الموارد المتاحة إلى سلع و خدمات (راجع الشكل رقم 5).

و يمكن القول أن التغيير التقاني له بالفعل آثار سلوكية و هيكلية بعيدة المدى على المنظمة ، و على سبيل المثال فإن شراء آلات جديدة في أحد المصانع ينطوي عليه تغييرات في محتوى الوظيفة و تقسيم العمل و العلاقات الاجتماعية بين العاملين و ظروف العمل المادية و أنماط الوظيفة و إجراء الترقيات و الأمان الوظيفي و كذلك تغييرات في الأجور و الرواتب و غير ذلك.

---

(1)- صلاح الدين ، محمد عبد الباقي، **المرجع السابق الذكر**، ص343.

أساليب إدخال التغيير :

إن أساليب و أنماط و استراتيجيات التغيير كلها مترابطة فيما بينها ، فاتباع استراتيجية معينة تتناسب مع نمط و أسلوب تغيير معين ، و سنتعرض الآن لمعرفة أساليب إدخال التغيير و هي ثلاثة كما يلي:

الأسلوب الأول : من القمة إلى القاعدة(TOP-DOWN)

تقوم بهذا الأسلوب الإدارة العليا في المؤسسة أعلى هيئة في المجتمع ، فبعد معرفة المشكلة بجمع المعلومات من عدة أطراف يمكن لها كذلك جمع الحلول المقترحة من المرؤوسين أو المجموعات الاستشارية أو مراكز الاستشارة داخل المنظمة، أو بمجرد أخذ القرارات من طرف المسيرين فهي تعلن بداية تطبيق التغيير ، و هذا بفضل عدة تكتيكات ، فهذا الأسلوب وحيد الجانب و جد سريع في التطبيق مثلا: قرار وزاري لتعديل الجامعات.

الأسلوب الثاني : من القاعدة إلى القمة (BOTTOM-UP)

يتم تحديد المشكلة من أعضاء من المستويات الدنيا من الهرم ، و يختارون الحلول ربأنفسهم ، فالإدارة العليا هي أبعد ما يمكن من عملية التغيير و قد يحدث اختلال في التكامل بين التغييرات المدخلة من القاعدة و السياسات و توجيهات الادارة العليا ، و بهذا قد تحدث ضغوط في المنظمة [1].

---

(1)- مختار لفكير ، "**إصلاح المؤسسة العمومية الجزائريةبين النظرية و التطبيق**"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر : معهد العلوم الاقتصادية ، 1993، ص65.

فالأسلوب الأول و الثاني لإدخال التغيير متطرفين و قد يكون لهما عيوب.

الأسلوب الثالث : توزيع المسؤوليات

و هو أسلوب وسط فالإدارة العليا و المستويات الدنيا معتمدان على حل المشكل و تجديده و وضعه حيز التطبيق، فهي عملية تقسيم السلطة بين المستويات الهرمية، و هذا جد مكلف من ناحية الزمن و خاصة تكاليف الاستشارة [1].

استراتيجيات إدخال التغيير

هناك ثلاث استراتيجيات تغيير و تختلف كل واحدة عن الأخرى في فرضياتها الأساسية،و هي ملتزمة مع الأساليب الثلاثة المذكورة سابقا، فهي مرتبطة فيما بينها بشكل مباشر.

الاستراتيجية الأولى: العقلانية – العملية

تعتبر هذه الاستراتيجية بأن الإنسان كائن رشيد، و يتحقق من نفعها، و إذا كان التغيير مقصودا و فعالا يتلاءم و المصالح الشخصية للأفراد المهتمين بهذا التغيير، فيكون مقبولا.

---

(1)- بنجامين-ب- تريجو، و جون ،و زيبرمان، **استراتيجية الإدارة العليا ماهيتها و كيفية تشغيلها**، (ترجمة: إبراهيم علي البريس)، الدار الدولية للنشر و التوزيع، 1988،ص 98 .

بالتالي تقبل التجديد يتأسس على حساب رشيد، أي أن الجهل و الخرافة يصبحان عائقان لتحقيق التغيير، لذلك عمدت بعض الحكومات إلى وضع برامج تربوية لتعليم الشعب المنطق و الرشادة بتعميم العلوم و المعارف و هذا على أساس ثراء الأمم و ازدهارها، و الهدف في هذه الحالة بعيد الأمد و القصد منه تكسير المقاومة للتغيير لدى الأفراد في المجتمع الإنساني، كما تعتمد هذه الاستراتيجية على سلطة المعرفة و الخبرة لتسهيل عملية التغيير.

و من الملاحظ بأن هذه الاستراتيجية تستعمل عادة الأسلوبين الأول و الثاني في إدخال التغيير، كما أن لكل استراتيجية تكتيك خاص بها لتحقيقها [1].

-<u>التكتيك العقلاني – التجريبي</u>

و يكون مرتبط بالتغيير الاستراتيجي العقلاني – التجريبي و يطبق في المؤسسات ذات الاختراع و نشر المعارف و هذا التكتيك الخاص يعتمد على المجموعة التجريبية و ذلك بتجريب التجديد في التنظيم و كذا التكنولوجيا الجديدة عليها ، و من المهم اختيار المجموعة التجريبية ، ثم نحلل النتائج و نعممها إن أمكن على جميع المؤسسة ، و التغيير الهيكلي و التقني هما عاملان مجندان عند اجراء التغييرالتنظيمي، كما أن التربية و التعليم تعتبران وسيلتان هامتين في احداث التغيير[2].

---

(1)- مختار لفكير ، **<u>المرجع السابق الذكر</u>**، ص66.

(2)- بنجامين-ب- تريجو، و جون ،و زيبرمان، **<u>المرجع السابق الذكر</u>**، ص99.

الاستراتيجية الثانية: المعيارية – المعيدة للتربية

لا تنفي هذه الاستراتيجية ذكاء و عقلانية المجتمع الانساني، و لكنها تفترض بأن الانسان يسير سلوكه وفق مقاييس اجتماعية و التي تدفع الفرد لسلك مسارات مختلفة في حياته ، و بالتالي يتقبل الأفراد هذه المقاييس و يتوسط ذلك القيم الشخصية ، فالتغيير هنا ليس عمل العقل بل عمل القلب ، و تحقيق التغيير في النماذج السلوكية يجب التوصل إليه بالتأثير على التعهد الشخصي ثم تطوير نوع جديد من التعهد النفسي اتجاه نماذج سلوكية جديدة ، و ينتج عن ذلك تغير في التصرف و القيم و القدرات العلاقات الاجتماعية.

فالباحث "كورت لوين" "KURT LEWIN" قد فكر في هذا بالاستعانة بالدور الملموس للجماعات الانسانية ، و التي طورت الاستراتيجيات المعيارية – المعيدة للتربية، حيث لا وجود لإعادة التربية أو تغيير بدون مساهمة و اشراك الأفراد في إعادة تربيتهم و كذا تغييرهم الخاص [1].

و منه نستنتج عدة خصائص لهذه الاستراتيجية :

أ- تركز على تعهد الأفراد داخل المنظمة و في تغييرها الخاص .

ب- عملية حل المشكلة لا تنبثق فقط من الطرق التقنية المستخرجة من العلوم الدقيقة ، بل يجب اللجوء إلى تفضيل استراتيجية المشاركة و أخذ القرارات الجماعية و الحوار المفتوح.

---

(1)- ويلسون دافيد، **استراتيجية التغيير، مفاهيم و مناظرات في إدارة التغيير**،(ترجمة: تحية عمارة)، ط1 ، مصر: دار الفجر للنشر و التوزيع ،ص77.

ج- تعتمد هذه الاستراتيجية على ممارسة المحددات غير المكتسبة للسلوك و يحقق توزيع السلطة في إطار علاقة تعاون .

و هذه الاستراتيجية تستعمل عادة أسلوب التدخل من القاعدة و أسلوب توزيع المسؤوليات .

التكتيك المعياري المعيد للتربية:

يعتمد هذا التكتيك على أنشطة التكوين، و التي تطور الكفاءات الشخصية للأفراد و العلاقات فيما بينهم ، و التكتيكات الخاصة بتسهيل نمو الشخصية و ترقية الكفاءة ، و في هذا الصدد يرى الباحثان " ARGYRIS-MC GREGOR"(أرجيريس- ماك قريقر) بأن الشخص هو أساس كل نظام اجتماعي و كل جهد للتغيير ، هذا النظام لابد أن يمر بتغيير الأشخاص المكونين له[1]، و هذا هو المعمول و المعروف به في ميدان البحوث المتقدمة و الأعمال المقامة في إطار "المخبر الوطني للتدريب NATIONAL TRAINING LABORATORIES " بواشنطن و التي اخترعت تقنية "الجماعة التدريبية""T-GROUP" مجموعات التكوين و التي من خلالها تنمو شخصية الأفراد بتعلمهم لعلاقاتهم مع الآخرين ، بفتح مجال للثقة و التفتح أكثر ، و التي طالما نجحت في الأوساط التنظيمية[2] .

كما عمد "موتون و بلاك"MOUTON-BLAKE" إلى استخدام شبكتين لتحليل أدوار التسيير الغرض منها تحديد و تعريف المشاركين في

---

(1)- بيتر دروكر، **المقاولة و التجديد "مبادئ و ممارسات**، (ترجمة: حسين عبد الفتاح)،الأردن : مركز الكتاب الأردني ، 1988، ص70.

(2)-SAINSAULIER RENAUD, **OP.CIT**, p160.

البرنامج التدريبي و انعكاسه على توجيه سلوكهم وفق حاجيات المنظمة و العمال معا، إضافة إلى تكوين في مفهوم القيادة و هو دور تسييري و كذلك تكوين حول معالجة الصراعات و الخلافات لتكتيك التغيير التنظيمي.

و مجموعة التشخيص تعتبر تقنية واسعة الاستعمالات ، تهدف إلى التعريف بالمشكل الجاري في المؤسسة و تجنيد الموارد لحله ة هذه التقنية لها عدة أوجه أهمها:

اجتماع التقابل: تتكون هذه المجموعة من عدد من المسيرين من كافة مستويات المنظمة مجزئين لمجموعات صغيرة و يعملون على كشف أسباب أسباب اختلال سير منظمتهم .

اجتماع الكشف : يستعمل لجمع المعلومات من كافة المستويات في المؤسسة ، عبر قنوات غير مهيكلة رسميا(1).

المجموعة عائلة : مجموعة زملاء ، يوكل إليهم مسؤولية تجميع المعطيات للقيام بالتشخيص الذي يعد مهم في تحديد المشكلة و من ثم ايجاد البديل له ، و يحتم ذلك وجود كفاءات معتبرة ضمن أعضاء المجموعة مع وجود مناخ ثقة ملائم داخلها.

د- **المجموعة كوحدة مستقلة (TEAM BULDING)**: مشتقة من تقنيات المخابر السابقة ، و لكن جاءت لتشجع المنافسة بين المجموعات المكونة لحل مشكلات المنظمة.

---

(1)-ROBERT POUPART, **LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL**, , U.S.A: MC GRAWHILL, 1985, P 193.

الاستراتيجية الثالثة: الاخضاعية

و تعتمد على ممارسة السلطة السياسية و الاقتصادية و تطوير ممارسة السلطة المذعنة (أي المخضعة) لترقية أهداف التغيير ، هي الاستراتيجية الشائعة و تظهر مقاومة هذه السلطة و ممارستها عن طريق الاضراب و الاحتجاج.

-التكتيك الاخضاعي:

يطبق هذا التكتيك من القمة إلى القاعدة و هذا بممارسة السلطة السياسية أو الاقتصادية ، باستعمال مبدأي الثواب و العقاب ، و يعتمد هذا التكتيك على اصدار مراسيم ، يعني جعل التغيير بشكل رسمي خاصة في حالة التغيير التقني أو الهيكلي ، ولا وجود لحل آخر[1].

و عادة فإن قمة الهرم تقرر التغيير بوضعها لناس أكفاء في الميدان لكن مع مجموعات جديدة ، و الاصطفاء و التقييم هما التقنيتان المستعملتان ، أما من القاعدة فهو مبني على النقاش و يتصف بالمقاومة السلمية (الاضراب، يوم دراسي...) (ارجع للشكل رقم 3 و الجدول رقم3).

(1)- بيتر دروكر، **المرجع السابق الذكر**، ص 79 .

-النماذج المستعملة للتغيير الاستراتيجي

يمكن القول بأن الدراسات و البحوث الموسعة التي تخص المجال التغييري و النماذج و الاستراتيجيات التي يتم التوصل ‘ليها، إنما جاءت من البلدان الأكثر تطورا و تقدما ، فلقد شرع الخبراء في صياغة نماذج عديدة للتغيير ، غير أن المشكلة تتعلق بكيفية اعتماد نموذج واحد للتغيير ، لأن ما يحقق النجاح في منظمة ما ، ليس بالضرورة هو ذلك النموذج الشامل الذي يمكن اعتماده في المنظمات الأخرى، هذا إلى جانب عدم حياد الطريقة في النمذجة.

و يتفق الكثير من قادة الدول النامية بأن طريق التنمية و التغيير يتجسد في النموذج الغربي، حتى لقد أصبح التغيير مرادفا للاستغراب ، و إن هذه النظرة غير صحيحة و غير مقبولة و ذلك نظرا لاختلاف الحضارات و البيئات مما يترتب عليه اختلاف الاستجابات و الأساليب ، إضافة إلى أن ذلك يعني ضرورة تخلي الدول النامية عن شخصيتها القومية و تراثها الحضاري و السير في الطريق الغربي.

و يترتب على ذلك أن التنمية الحقيقية الفعالة لا يمكن أن تتم إلا بواسطة إدخال تغييرات جذرية و دائمة على البناء الاجتماعي الثقافي للمجتمع.

أ- نماذج التغيير في الدول المتقدمة

أولا نموذج القوى الدافعة و القوى الكابحة ، الإذابة و التغيير و التجميد DRIVING FORCES /RESTRAINING FORCES ,CHANGE, REFREEZING MODELلكورت لوين KURT LEWIN"

الذي يقوم على فكرة أن التغيير في المنظمة يسببها التغيير في حجم و اتجاه العوامل التي تشجع و تيسر التغيير (القوى الدافعة) أو بالتغيير في حجم و اتجاه العوامل التي تعارض التغيير (القوى الكابحة) أو في عدد هذه العوامل معا.(ارجع للشكل رقم1)، حيث أن ثبات المنظمة أو توازنها يحدث عندما تتعادل هذه القوى الدافعة مع القوى الكابحة بصورة تحافظ معها المنظمة على معدل ثابت لفترة معينة من الزمن[1].

حيث يمر التغيير بثلاث مراحل هي:

1- مرحلة الاذابة "UNFREEZING"

يتم فيها اخلال للتوازن بين القوى الكابحة و القوى الدافعة كما تتضمن هذه المرحلة ثلاث نشاطات هي :

أ- ضمان المشاركة الفاعلة للإدارة العليا في بداية عملية التغيير.

ب-تشخيص الحالة الراهنة للمنظمة و تحديد الطرق التي من خلالها يستطيع التغيير أن يحسن من الفعالية التنظيمية و الفردية.

---

(1)- جون هـ جاكسون ، سيريل .ب، مورقان، جوزيف .ج.ب.ياوليلو ، **المرجع السابق الذكر**، ص52.

ج-التدخل الفعلي و بروز خبرة وكيل التغيير الذي يختار أفضل الأساليب التي من شأنها تحقيق الأهداف المحددة من قبل.

2- مرحلة التغيير "CHANGE"(التحريك):

تزداد فيها القوى الدافعة أو تنخفض فيها القوى الكابحة، و ذلك من خلال تنفيذ المخططات التي تم تطويرها من قبل وكيل التغيير بالمساهمة مع الادارة ، و لابد من مشاركة المستفيدين في عملية التغيير الحقيقي بحيث يشعرون بأنهم أصحاب تلك التغييرات و لم تفرض عليهم[1] .

3- مرحلة التجميد "REFREEZING":

و يتم فيها التوصل إلى توازن جديد بين القوى الدافعة و الكابحة، و على الرغم من تركيز هدف التطوير في تغيير الحالة الراهنة، إلا أنه عندما يتم إحداث التغييرات المرغوبة فإنه من الضروري جعل هذه التغييرات دائمة و مستقرة، و تتضمن هذه المرحلة عددا من العمليات المميزة أهمها:

- تقويم التدخل و التشخيص مرة ثاني لحالة المنظمة ما إذا كان ايجابيا أو سلبيا[2].

- رسمية التغيير في حالة ما تبين مدى فعالية البرنامج التغييري و قد يأخذ أشكالا عديدة مثل تغيير البنية التنظيمية و برامج تدريبية جديدة و تغييرات في العلاقات التي تربط المشرف و المشرف عليه.

(1)- محمد علي شهيب، **السلوك الانساني في التنظيم**، القاهرة: دار الفكر العربي، 1982، ص 69 .
(2)- نواف كنعان، **القيادة الادارية**، الرياض: دار العلوم للطباعة و النشر، 1982، ص 148.

- تعميم التغيير، أي أن التغيير حدث في جزء من أجزاء المنظمة، و ثبتت فعاليته، بالتالي يتم نقل التغييرات الناجحة إلى أجزاء أخرى من المنظمة، كما أشار لوين إلى أن هناك عوامل تعيق انتشار التغيير مثل فقدان مساندة الإدارة العليا و الفروق في التكنولوجيا،و المقاومة العمالية ، و عدم توافق التغييرات مع السياسات الحالية و البنيات التنظيمية.

ثانيا: نموذج حل المشكلات (PROBLEM SOLVING MODEL):

يتميز هذا النموذج بكونه وثيق الصلة بجميع الوظائف لبتي تحدث ضمن التنظيم أو المؤسسة، حيث يقوم الأشخاص المعنيون بإقرار الحاجة إلى التغيير و اتخاذ كافة الخطوات الضرورية و إصلاح المواقف لمواجهة المشكلة و يتولى هؤلاء دراسة التغييرات الممكنة و الأزمة لجعل التغيير قابلا للتطبيق و التنفيذ.

و يعتقد الباحث كورت لوين"KURT LEWIN" أن السلوك هو عبارة عن توازن ديناميكي بين قوى تعمل في اتجاهات متعاكسة ضمن المجال الاجتماعي – النفسي للمشروع، و هذا النموذج يعطي أهمية للقوى الداخلية في عمليات التغيير، فالسمة المميزة لهذا النموذج هي أن متلقي التغيير يكون مشاركا فعالا، بحيث يقوم بالمبادرة في التخطيط لحل المشكلة و إحداث التغيير المطلوب[1].

---

(1)- أحمد صقر عاشور، **السلوك الانساني في المنظمات**، القاهرة: دار المعارف الجامعية، 1982، ص 96 .

<u>ثالثا</u>: نموذج التفاعل الاجتماعي: "SOCIAL INTERACTION MODEL"

إن نموذج التفاعل الاجتماعي أو نموذج الانتشار تم تطويره من خلال جهود و خدمات الإرشاد الزراعي التي تبث الأفكار و التقنيات الجديدة للمزارعين، و قد تقديمه من قبل لجنة من علماء الاجتماع الريفي ، و تتمثل خطواته في: الوعي أو الإدراك، و الاهتمام، و التقويم، و التجريب أو الاختيار، و التبني كما هو موضح في الترسيمة رقم (4).

<u>رابعا</u>: نموذج التغيير المخطط "PLANNED CHANGE MODEL":

تم طرح هذا النموذج من قبل " ليبيت" "LIPITT" (1985) و زملائه و ذلك في ضوء نموذج كيرت لوين "KURT LEWIN"و قام هيوس "HUSE" باجراء تعديلات و تغييرات على هذا النموذج على أساس عملية تتكون من سبعة مراحل دينامية تشمل الاستطلاع، و الدخول ،و التشخيص، و التخطيط ، و الفعل،و التثبيت أو التقويم ،و أخيرا النهاية[1] (ارجع للترسيمة رقم:5).

<u>خامسا</u>: نموذج البحث و التطوير و الانتشار و التبني

RESEARCH-DEVELOPEMENT-DIFFUSION AND ADOPTION MODEL

تم تطوير هذا النموذج من قبل " كلارك CLARK " و " غوبا GUBA" و "هلفلوك HAVELOCK" و هو يعتبر أكثر النماذج شمولية في مجالات التغيير الاجتماعي و التربوي، و قد صمم خصيصا ليكون مجديا في المجالين الاقتصادي و الاجتماعي ، لأنه يعكس مشاريع تحديثية واسعة النطاق يتم تطويرها بهدف مضاعفتها في أماكن أخرى ، حيث تجدر أن تطبق المراحل الأربعة المستقلة التي يمليها هذا النموذج

---

(1)- بديع محمود القاسم، **<u>نماذج و استراتيجيات التغيير و التحديث الحضاري</u>**، الأردن : مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، 2001، ص120.

في مواقع مختلفة مع مجموعات متباينة، و هي : البحث RESEARCH، و التطوير DEVELOPMENT،و الانتشار DIFFUSION،و التبني ADOPTION [1] كما توضحه الترسيمة رقم (6).

سادسا: نموذج تحليل النظم SYSTEM ANALYSIS MODEL

يوفر هذا النموذج سلسلة من الخطوات التي تبدأ باتفاق واضح و محدد بشأن الأهداف الاجتماعية و التربوية ، و تسير باتجاه تعبئة الموارد البشرية و المادية المطلوبة لتحقيق الأهداف و تطوير التحسينات كلما اقتضت الحاجة أثناء مرحلة اختبار النموذج لتسيير المستوى الضروري من الكفاءة [2].

ويتم اختبار هذا النموذج من خلال تطبيقه على مجموعة كبيرة من السكان و حينما يتم التحقيق تماما من كفاءته يجري إدخاله في النظام الاجتماعي و التربوي بأكمله، و من النتائج المتوقعة لاستخدام هذا النموذج هو تنمية ثقة المجتمع باستخدام هذا النوع من التغيير المبرمج لحل المشكلات الاجتماعية و التربوية، و إن تعزيز ثقة الناس في المختصين بشؤون المجتمع و التربية عامل أساسي في إعطائهم القيادة الضرورية للتغيير (ارجع إلى الترسيمة رقم (7)) .

---

(1)- بديع محمود القاسم، **المرجع السابق الذكر**، ص123.

(2)-EVERETT ROGERS AND FLOYA F.SHOEMAKER, **COMMUNICATION OF INNOVATION; ACROSS CULTURE APPROACH**, , NEW YORK: FREE PRESSE MCMILLAN PUBLISHING, 1977, P 100.

سابعا: نموذج النجمة أو نموذج الشبكة:

و هو نموذج كثير الاستخدام حاليا ، و قد تم استعماله على امتداد عقود لتحديد العناصر الأساسية في أي منظمة و التركيز على قضية وضع الاستراتيجية و تنفيذها، حيث يتكون هذا النموذج من خمسة عناصر هي:(ارجع للشكل رقم4)

أ- الاستراتيجية:

تشكل استراتيجية العمل في نموذج النجمة حجر الزاوية في عنصر التنظيم و المفترض في استراتيجية المنظمة أنها تحدد نوع الأداء المطلوب فضلا عن أنواع القدرات و الكفاءات التنظيمية المطلوبة و الكيفية التي تعتزم المنظمة التجاوب بها مع بيئة العمل.

ب - البنية التنظيمية:

أي الطريقة التي يتجمع بها أفرادها معا و تحديد تراتبية المسؤولية و الكيفية التي تسند بها المهام إلى المعنيين بها، و طبيعة المهام التي تؤدي داخل المنظمة.

ج- المكافآت:

أنظمة المكافآت التي لابد أن تتواءم تماما مع استراتيجية المؤسسة بحيث تستطيع مكافأة السلوك السليم و ينبغي ربطها أيضا بإعلان الحاجة إلى الموارد البشرية المطلوبة، حيث تؤدي أنظمة المكافآت دورا مهما للغاية في جذب الأفراد الملائمين و الابقاء عليهم داخل المنظمة[1].

---

(1)- إدوارد لولر الثالث،" **إدارة التغيير المؤسسي في عصر المعلومات"**، (ترجمة: مركز الإمارات و للدراسات و البحوث الاستراتيجية)، **القيادة و الإدارة في عصر المعلومات** ،الإمارات العربية المتحدة: مركز الإمارات و للدراسات و البحوث الاستراتيجية،2001، ص270.

د- العمليات الادارية:

و هي الأنظمة التي تصنعها المؤسسة للمساعدة في السيطرة على سلوك أفرادها و إدارة هذا السلوك و تنويره و توجيهه سواء على المستوى الفردي أو الجماعي .

بحيث يركز هؤولاء الأفراد على الأعمال الاستراتيجية السليمة ، و تتضمن العمليات الادارية أنظمة المعلومات و الاتصالات و أنظمة وضع الميزانيات و قياس الأداء المالي ، و تقويم سلوك المديرين و لاسيما من ينخرطون في عمليات اتخاذ القرار و تحديد توجهات المنظمة.

فالميزانيات و عمليات الرقابة على الجودة و أنظمة المعلومات المالية و عمليات الاتصالات كلها وسائل رسمية لقياس نتائج الأداء و الإبلاغ عنها إلى المعنيين و تعني الملاءمة الاستراتيجية فيما تتعلق بهذه الأنظمة في أغلب الأحوال القياس الصحيح للسلوكيات التي تعتبرها الاستراتيجية مهمة، و هي السلوكيات التي ينبغي التحفيز إليها من أجل التنفيذ الناجح للاستراتيجية [1].

هـ - الأفراد:

أي الموارد البشرية، إذ يعتبر أداء الفرد أمرا حيويا كي تعمل المؤسسة بصورة فاعلة ، و لضمان ذلك ينبغي أن يكون لدى المؤسسات أفراد من أصحاب المهارات و المعرفة الملاءمة لطبيعة المنظمة ، و أن يكون لديهم الدافع الذي يحفزهم الأداء الفعال ، فلابد من توافر مهارات معينة و بعد

(1)- إدوارد لولر الثالث ،**المرجع السابق الذكر** ، ص271.

عملية الاختيار يكمن النجاح في تدريب الموظفين و تطوير قدراتهم في تحديد المهارات والقدرات اللازمة للأداء الجيد ضمن خطة معينة للمنظمة و من العناصر المهمة التي يكثر إغفالها في تطوير قوة عاملة ماهرة مسألة توفير بيئة عمل تحقق الرضا و تكافؤ الجهد و على الأرجح تستقطب الأفراد المهرة وتحافظ على وجودهم في المنظمة، فالعمال –على عكس الموارد المهمة الأخرى – عناصر متحركة ، و بامكانهم اتخاذ قرار بترك المنظمة أو عدم الالتحاق بها أبدا.

فإن استعمال المكافآت المالية و المكافآت العينية الأخرى ضف لذلك مستويات الاهتمام و حجم التحدي في العمل و طبيعة العلاقات الاجتماعية التي تطورها و فرص التعليم التي تطورها ، تعتبر طرق تجعل المنظمة مكانا جذابا للعمل.

ب- نماذج التغيير في الدول المستضعفة:

يتميز عالمنا المعاصر بعدة ظواهر مهمة في مقدمتها بروز الدول المستضعفة و تعاضم دورها في المجتمع الإنساني، و ذلك لما تحويه من موارد طبيعية و رأسمال بشري و ما تلعبه من دور فعال في مجرى الأحداث العالمية و الإقليمية فهي و بعد أن تخلصت من الاختراق الاستعماري الأجنبي تكافح نحو تحقيق مزيد الضبط و السيطرة على مواردها و استثمارها و تحسين إدارتها و سياساتها في مجالات الحياة كافة.

و مما يجدر ذكره أن النمو الاقتصادي ليس كل شيء في عمليات التنمية و أن الأسباب الحقيقية التي تكمن وراء تخلف الدول المستضعفة هي

أسـباب مترابطـة تتـصل بأوضـاعها الاقتـصادية و الاجتماعيـة و الثقافيـة و السياسية، و يترتب على ذلك أن التنمية الحقيقية الفعالة لا يمكن أن تتم إلا بواسطة إدخال تغييرات جذرية و دائمة على البناء الاجتماعي الثقافي للمجتمع الذي ينشد التنمية و يطمح لتحقيقها، و ذلك بسبب ارتباط التغييرات الاجتماعية و الثقافية فيما بينها ارتباطا وثيقا.

و يتفق الكثير من قادة الدول النامية بأن طريق التنمية و التغيير يتجسد في النموذج الغربي، حتى لقد أصبح التغيير مرادفا للاستغراب ، و إن هذه النظرة غير صحيحة و غير مقبولة و ذلك نظرا لاختلاف الحضارات و البيئات مما يترتب عليه اختلاف الاستجابات و الأساليب ، إضافة إلى أن ذلك يعني ضرورة تخلي الدول النامية عن شخصيتها القومية و تراثها الحضاري و السير في الطريق الغربي.

و يسيطر مثل هذا التفكير على الصفوة الحاكمة و عامة الناس في معظم الدول المستضعفة، و ذلك لعدة أسباب منها انبهار المجتمعات المستضعفة بالتقدم و الرخاء الذي يسود المجتمعات الغربية المتقدمة و الصلات التاريخية بين الدول المستعمرة و المستعمرات السابقة و انتماء أبناء الصفوة المفكرة في المجتمع المستضعف للحضارة الغربية بل و توحد المثقفين مع هذه الحضارة و اغترابهم عن مجتمعاتهم و حضاراتهم الأصلية[1].

و هناك عدة مدارس و اتجاهات في تحديد و تفسير المداخل و الطرق

---

(1)- عبد العال حمود ميزغني ،**التطور التنظيمي و الخصوصية العربية** ، عمان: منظمة العلوم الادارية، 1987 ، ص75.

و الأساليب التي يمكن أن تتبعها الدول المستضعفة في تحقيق التغيير ، كأن تتبنى نماذج تغييرية ثبت نجاحها في مجتمعات متقدمة ، باعتبارها عاشت تجارب التغيير و طبقت ممارساته ، و باعتبار أن تجربة التغيير تتميز بكونها تجربة إنسانية و تاريخية في المقام الأول مهما كان موقعها على سلم التقدم الحضاري ، و إنها تتشابه في كثير من الظروف.

إن التغيير لا يقتصر على المجتمع الغربي دون غيره من المجتمعات، فتطبيق أي نموذج بحذافيره على مجتمعات أخرى غير ممكن، بل قد يصبح معوقا للتغيير و ليس محققا له.

فهناك اختلاف و فروق ثقافية و اجتماعية و اقتصادية قائمة بين المجتمعات و الشعوب التي تؤدي إلى تباين الممارسات الفعلية و القدرات و الميول ليس بين الأفراد فحسب، بل قائمة بين المجتمعات أيضا ، و هي موجودة بين المراحل التاريخية المختلفة لنفس المجتمع، فالمجتمع الواحد قد يمر بأطوار مختلفة من التنمية و التخلف، الإقدام و الجمود ، الغنى و الفقر و يحصل كل ذلك بفعل المؤثرات البنائية الداخلية و الخارجية، أي بفعل الإطار الاجتماعي و الثقافي الذي يحيط بالمجتمع في هذه الفترة أو تلك من فترات تطوره[1].

و في ضوء ما تقدم سيتضمن هذا المحور عرضا موجزا لأبرز نماذج التغيير فيعدد من الدول المستضعفة التي حاولت تغيير البناء الاجتماعي و الاقتصادي و الثقافي بما يتناسب و ظروفها الداخلية مستفيدة من النماذج القائمة في الدول المتقدمة و بمايكل تحقيق التنمية الشاملة فيها.

---

(1)- عبد العال حمود ميزغني ،**المرجع السابق الذكر** ، ص79.

أولا: نموذج تحول المجتمع التقليدي:

قام " دانيال ليرنر DANIAL LERNER" بدراسة عملية التغيير و تحليل عوامله في منطقة الشرق الأوسط ، و ذلك من خلال بحث ميداني طبقه على ست دول ، و ذلك منذ بداية عقد الخمسينات محاولا الإجابة عن بعض الأسئلة الميدانية ، من الذي يتغير؟، و من ماذا؟،و إلى ماذا؟، و بأي سرعة يحدث هذا التغيير؟، كما اعتبر في دراسته هذه أن قيم المجتمع الغربي تمثل مقياسا للتغيير.

فوجد أن بعض دول الشرق الأوسط مازالت تعيش في مجتمع تقليدي و القليل منها جدا وصلت إلى منتصف الطريق و التي اعتبرها مجتمعات انتقالية، و ذلك لما يتصف به أفرادها من طموح غربي السمات إلا أن إنجازاتهم بعيدة عن مستوى طموحاتهم، و أخيرا هناك أقلية تسير نحو التنمية ، بالتالي هناك ثلاث مجموعات و هي:

أ- مجتمعات متطورة MODERNIED SOCIETIES تتمثل في لبنان و تركيا.

ب- مجتمعات انتقالية TRANSITIONAL SOCIETIES تتمثل في مصر و سوريا.

ج- مجتمعات تقليدية TRADITIONAL SOCIETIES تتمثل في الأردن و إيران[1] .

---

(1)- بديع محمود القاسم، **<u>المرجع السابق الذكر</u>**، ص123.

و توصل إلى النتائج التالية:

- أن قطاعـات المجتمـع التطـور الـسياسية و الثقافيـة و الاقتـصادية و الديمغرافيا و وسائل الاتصال تتطور معا، و أن النظم السياسية تقف عقبة في سبيل التغيير فيبعض هذه الدول.

- مـا يعـوق التغييـر فـي منطقـة الـشرق الأوسـط هـو الخلفيـة العرقيـة و هو ما يؤخر التنمية في جميع الدول المستضعفة.

- أن التغييـر فـي هذه المجتمعـات يـأتي نتيجـة لتـأثير الثقافـة الغربيـة ، فالذي زاد من التغيير هو انتشار وسائل الاتـصال الجماهيريـة ، الـذي يـرتبط بها ارتفـاع الـدخل و المشاركة الـسياسية ، و قد وضـعها ليرنـر فـي المعادلـة التاليــة (التحــضر و التعلــيم و التعــرض لوســائل الاتــصال الجماهيريــة و الدخل و التصويت) [1].

- كما أكد ليرنر أن تضافر برامج التنمية لخلق نموذج الشخصية القائم على المواطنة و المشاركة الايجابية إنما تتسم بـالحراك النفسي PSYCHIIC MOBILITY و المشاركة الانفعاليةEMPATHY [1] و الانفتـاح علـى المواقـف الجديـدة و التحـديثات و القـدرة علـى التكيـف الـسريع مـع المواقـف المتغيـرة و الايجابية في الحالات و الأصعدة المختلفة(ارجع إلى الترسيمة رقم8).

---

(1)- إبراهيم درويش، **التنمية الادارية**، القاهرة: الدار الجامعية، 1980 ، ص 53.

ثانيا: نموذج تفاعل القوى

و هو نموذج طرحه كل من " طلال الأسد و روجر أوين" في كتابهما " سوسيولوجيا البلدان النامية في الشرق الأوسط" و ينظر هذا النموذج إلى ظاهرة التخلف من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

أ- البعد العالمي INTERNATIONAL DIMENSION

ب- بعد الدولة STATE DIMENSION

ج- بعد البناءات و العمليات STRUCTURES AND PROCESS DIMENSION[1]

و افترض هذا النموذج أن اقتصاديات الشرق الأوسط ترتبط بروابط متعددة مع النظام الرأسمالي العالمي ، و تشمل هذه الروابط الجوانب السياسية و الاقتصادية و الثقافية و العسكرية ، و أنها بدورها تؤثر في البناءات و العمليات الداخلية لهذه المجتمعات و تفرض حدودا على تغيير تلك المجتمعات خلال الزمن .

ثالثا : نموذج تغيير الفرد

يستند هذا النموذج على تغيير اتجاهات الفرد و قيمه انطلاقا من كون أن الرأسمال البشري هو رأسمال التنمية، و لكون أن البلاد التي لا تستطيع استثمار و تطوير رأسمالها البشري لن تستطيع أن تحقق شيئا .

---

(1)- بديع محمود القاسم، **المرجع السابق الذكر**، ص127.

لذلك انطلق هذا النموذج من حقيقة مفادها أن النظم السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية الحديثة لا يستطيع أن يقوم بأعبائها إلا أفراد عصريون ، فالشخص العصري هو الشخص الذي يمارس دورا فعلا في المجتمع، و قد قام هذا النموذج على دراسة ثلاثة موضوعات و هي:

أ- تحليل التغيير باعتباره "عملية" و "هدف".

ب- دراسة التفاعل بين التقليد و التحديث كإطار مرجعي قابل للتطبيق من خلال استخدامه في استراتيجيات و خطط التنمية.

ج- تغيير القيم و الاتجاهات السلوكية.

د- و قد طبق هذا النموذج في قطر التي حصلت على استقلالها عام 1949و تم اكتشاف البترول فيها و استثماره عام 1970 [1].

و قد تم تطبيق الموضوعات الثلاثة على مؤسسة صناعة النفط حيث اعتبر البترول عاملا معجلا لعملية التغير ، حيث انتقل المجتمع القطري من مجتمع رعوي بسيط إلى مجتمع حضري شبه صناعي يعتمد على الصناعات الثقيلة (الحديد و الصلب) مستخدما في ذلك أحدث الوسائل الفنية و التكنولوجية ، و أن عمال صناعة النفط يشكلون موضوعا امبريقيا جيدا لاختبار تأثير البيئة الصناعية على تغيير المجتمع[2].

و بموجب هذا النموذج تم تحديد جملة من عوامل التغيير في المجتمع القطري و التي تشكل أركان نموذج التغيير و هي:

---

(1)- بديع محمود القاسم، **المرجع السابق الذكر**، ص127.

(2)- عبد العال حمود ميزغني، **المرجع السابق الذكر**، ص80.

- تطور النظام التربوي
- تطور النظام الاقتصادي " التنمية الصناعية (صناعة النفط).
- تطور النظام السياسي.
- انتشار وسائل الاعلام الجماهيرية.

نستخلص مما سبق أن:

- التغيير ظاهرة عامة و لكن لا يعني ذلك بالضرورة أن المجتمعات تعيد تجارب بعضها ، فلكل مجتمع خصوصيات لابد من مراعاتها فعملية التغيير في وظيفتها الحقيقية ليست مجرد القبول و لكنها تحول العناصر الجديدة إلى قيم ترتبط مع النظام الحضاري القائم

- و يترتب على ذلك أن التنمية الحقيقية الفعالة لا يمكن أن تتم إلا بواسطة إدخال تغييرات جذرية و دائمة على البناء الاجتماعي الثقافي للمجتمع.

- أن النماذج السابقة مهما تعددت فإنها تشترك في أن التنمية و التغيير يستند إلى دعم القرار السياسي ، و لابد من التخطيط و البحث ، ثم التركيب و التطوير ، ثم التقويم .

خـلاصـة و اسـتـنـتـاجـات:

تـم فـي هـذا الفـصل دراسـة الإطـار النظـري و الفكـروي للتغييـر الاستراتيجي، الذي نستنتج منه ما يلي:

- إن موضوع التغيير المخطط أو ما يطلق عليه البعض التطوير الإداري أصبح يفرض نفسه كاستراتيجية مفضلة لتحسين أداء الأفراد و الجماعات و المنظمات ، و بالرغم من أن أنشطة التغيير و الكتابة حوله ترجع إلى عهد قريب نسبيا لا يتعدى الفترة التالية للحرب العالمية الثانية ، بل يحدد البعض أن أول محاولة ظهرت سنة 1957 ، إلا أنه قد ظهرت في هذا الموضوع في الأعوام القليلة الماضية المئات من المقالات و الكتب .

- و بالرغم من تزايد إسهام علماء الاجتماع و النفس و غيرها فالكتابات و المساهمات في هذا الحقل تأتي من مساهمات متنوعة في تخصصات مختلفة ما يسمى بالعلوم السلوكية، إلا أن الغموض و عدم الاتفاق مازالت سائدة في هذا الصدد سواء كان في المفهوم أو في الوسائل و الأنشطة، فليست هناك حتى الآن نظرية واحدة شاملة يمكن من خلالها دراسة و فهم و ممارسة عملية التغيير.

- لقد صنف أحد العلماء المختصين و هو "هارولد ليفين HAROLD LEAVITT" المداخل المستخدمة في التغيير إلى ثلاثة مداخل هي :

مدخل هيكلي: يركز على الهيكل التنظيمي و تصميمه.

مدخل تقاني: يركز على الأدوات الفنية التقدمة و أساليب العمل و تصميم المهام.

مدخل إنساني: و يركز على الفرد و الجماعة، و ذلك باعتبار أن الإنسان هو القائم بالتغيير و هو موضوع التغيير، و هنا نجد أن المدخل الإسلامي للتغيير هو مدخلا نفسيا سلوكيا يعتبر الإنسان فيه العامل المستقل باعتباره القائم بالتغيير و في نفس الوقت موضوع التغيير، فبناء على ما يقوم به الفرد من تغيير ما بنفسه يغير الله ما به من أحوال و ظروف شتى من نعمة إلى نقمة أو العكس.

- هناك اتفاق شبه تام حول النقص الذي يعتريه وسائل قياس الأداء و تقويمه، سواء على مستوى المجتمعات و الدول أو سواء على مستوى منظمات الأعمال، فهي لا تظهر ما يعانيه الإنسان من أمراض نفسية و اضطرا بات عائلية، و أن النهضة المادية الكبيرة إنما تتم على حساب انهيار الإنسان و تدهوره ، ففي نفس الوقت الذي يسير فيه ازدهار متسارع في الجانب المادي للحضارة ، فإن هناك عملية أخرى تسير بنفس التوازي يطلق عليه " التفريغ الإنساني للحضارة" .

- لإيجاد البديل الشامل لمقاييس الأداء الإنساني و المادي ، يجب فهم جوانب الإنسان المعقدة لأن ما نجهله عن الإنسان أكثر مما نعلمه عنه، و بالتالي فللإنسان حاجات أساسية لابد من النظر إليها نظرة متوازنة و هي نابعة من طبيعة تكوينه ، و يجب على كل من يقوم بالتغيير أن يراعي الإشباع المتوازن لهذه الحاجات دون إفراط أو تفريط نحو أي منها فعلى كل مدير أو قائد أن ينظر نظرة شاملة للإنسان الذي له حاجات مادية و حاجات معنوية روحية نفسية عقلية، و ذلك لتحقيق هدف واحد واضح و هو

الاستفادة من كافة الطاقات البشرية (الظاهرة و الكامنة) لأداء العمل بإتقان و رغبة.

- إن هدف عملية التغيير هو الوصول بالفرد إلى تعميق الدور الفردي و توافقه مع الأهداف التنظيمية، و لذلك لابد من مراعاة تغيير السلوك الفردي و تهذيبه كما بينا آنفا.

- يعني التغيير تحولا في سلوك أفراد المجتمع و في شخصياتهم و إنه يعتمد على جانبين أساسيين متصلين و هما عمليات التعلم و ديناميات الشخصية باعتبارهما يمثلان الركائز التي يقوم عليها التكيف الحضاري.

- و لهذه المراحل منطقا منظما متكاملا يجب أن يؤخذ في الاعتبار عند محاولة فهم سلوك الإنسان و تغييره أو التحكم فيه و التنبؤ به حيث يتم تقسيم تلك المراحل في شكل ثلاث وحدات هي: المدخلات و العمليات و المخرجات، فالسلوك ما هو إلا محصلة طبيعية للمدخلات و المخرجات، هذا فيما يتعلق بالشيء الذي ينبغي أن يتغير ، و الآن سنتطرق إلى كيفية تغييره.

- إن عملية التغيير عملية إنسانية و نفسية في غاية التعقيد ، و بالتالي لابد من التركيز على تغيير العنصر البشري من خلال المنظومة التربوية و الاعلامية و الأسروية باعتبارها المحرك و الهدف في آن واحد، و هنا تبرز مجموعة من الاستراتيجيات هي:

العقلانية التجريبية ، و المعيارية أو المعيدة للتربية ، و استراتيجية الاخضاع و التي يتم تطبيقها بثلاث أساليب لإدخال التغيير ، أولها من

القمة إلى القاعدة ، و الثاني من القاعدة إلى القمة و الثالث بتوزيع المسؤوليات، كما ترافق هذه الاستراتيجيات مجموعة من التكتيكات و هي ثلاثة تكتيكات: علمية عقلانية(المجموعات التجريبية...)، معيدة للتربية (التكوين و إعادة التكوين) و اخضاعية (المراسيم و القوانين).

- كما أن الخبراء و العلماء شرعوا في رسم نماذج استراتيجية للتغيير، غير أن هناك مشكلات تتعلق بكيفية اعتماد نموذج واحد للتغيير و عدم حياده، لأن ما يحقق النجاح في منظمة ما في إطار التغيير ليس بالضرورة هو ذلك النموذج الشامل الذي يمكن اعتماده في المنظمات الأخرى لذلك تم تقسيم تلك النماذج إلى قسمين، تلك التجارب و الاستراتيجيات الممارسة في الدول المتقدمة التي تميزت بالدقة و تحديد الشروط التي تكفل تحقيق التغيير و المقاومة المحتملة و المساندة الكفيلة بنجاحه.

- أما النماذج السائدة في الدول المستضعفة فلازالت نماذج تخضع لأسلوب " العلاج بالمثل " الذي يؤدي إلى التبعية و الهيمنة و النمطية بدلا من انتهاج أسلوب "العلاج بالضد" و تقديم النموذج الأصيل و المتجدد في آن واحد.

الفصل الثاني :

جهود التغيير و العوامل المقيدة لها

في الجزائر

الفصل الثانى : جهود التغيير و العوامل المقيدة لها فى الجزائر

ارتأيت أن أتناول في هذا الفصل الثاني المحاور الآتية:

- تمهيد

1- عملية التنمية و بناء الدولة الجزائرية.

2- حتمية التغيير لتحقيق متطلبات التوازن.

3- الإصلاحات كآلية للتغيير الشكلي .

4- دراسة العوامل المقيدة لعملية التغيير في الجزائر.

- الخلاصة و الاستنتاجات

الفصل الثاني : جهود التغيير و العوامل المقيدة لها في الجزائر

تمهيد

إن عملية التغيير قد تكون عملية جزئية تفصيلية على المستوى الوظيفي أو المنظمة حيث تعني ما تحدثه الإدارة من تغيير في سياستها على مستوى المنظمة، كما قد تتخذ مظهرا شموليا، و تعني شمولية التغيير من أنها عملية شمولية كلية تتعلق بالمسار العام للتنمية من حيث فلسفتها و توجهاتها العامة.

كذلك تعني أنها عملية شمولية كوسيلة و هدف في آن واحد تتصف بالاستمرارية و تتسم بأبعادها التاريخية و توجهاتها المستقبلية و محتواها الاجتماعي و السياسي و الاقتصادي و الحضاري و الفكروي، و كذلك إنها تهدف في غاياتها إلى تحقيق تنمية تستلهم الواقع و المتغيرات على القومي، مستفيدة من التجارب التنموية العالمية، وذلك لتحقيق مطالب المواطن و المجتمع معا، و لذا فإن التغيير في إدارة التنمية يتطلب بذلك المستوى الشمولي تغييرا في أساليب الإدارة تغييرا يمكنها من استيعاب و احتواء التغيير لمصلحة التنمية، بما يجعلها تواكب مقتضيات التغيير و متطلبات التنمية المعبرة عن الاحتياجات الحقيقية للمجتمع.

و تقضي معالجة الواقع التنموي و قضاياه في الجزائر دراسة عملية التنمية من بداية الاستقلال إلى غاية 1978، لأن التطورات التي تشهدها الجزائر اليوم ما هي إلا محصلة تفاعلات اقتصادية و سياسية و اجتماعية لها أبعادها التاريخية، لننتقل بعد ذلك لدراسة حتمية التغيير في الجزائر لتحقيق متطلبات التوازن، لننتقل في المحور الموالي إلى استراتيجية التغيير المتبعة 1979 لغاية اليوم و التي كانت عبارة عن تغيير شكلي ظهر في شكل إصلاحات سياسية و إدارية و اقتصادية، لنتعرف بعد ذلك على عوامل فشل عملية التغيير في الجزائر.

ـ عملية التنمية و بناء الدولة الجزائرية

إن التنمية بقدر ماهي عملية اقتصادية و سياسية و إدارية فهي أيضا عملية تاريخية، و بالتالي فالعودة إلى دراسة الماضي مطلبا أساسيا لدراسة واقع الظاهرة حتى يمكن تجاوز التخلف و مشكلاته من خلال التخطيط الإرتيادي لعمليات التغيير في إطار فهم الواقع من جهة، و هندسة نحو الأفضل من جهة ثانية.

إن الاستعمار قد ظهر دوره بارزا في عمليات استنزاف الموارد الوطنية ، و تكوين التخلف و استمرارية تأثير العوامل الخارجية على عمليات التغيير و التنمية أمر لا يمكن تجاهله في الوقت الراهن ، فالاستعمار الفرنسي لم يكتف باستغلال الأرض و تفقير الشعب بل راح يستعمل كل الوسائل لإحلال حضارته محل حضارة أخرى فقد ورثت الجزائر عن الاستعمار هياكل اقتصادية مشوهة و بنى رأسمالية تحمل تناقضات جوهرية، لا تخدم على الإطلاق مصالح الجزائريين، فالقطاع الزراعي كان عبارة عن اقتصاد مغلق، لا يستخدم فيه أي أسلوب عصري، أما القطاع الصناعي فلم تكن هنالك أي صناعة ذات أهمية، و هذا ما جعل البطالة ترتفع بشكل مخيف بعد الاستقلال، مما أدى لهجرة عدد كبير من العمال خارج الوطن، و من بين العوامل المؤثرة على النشاط الاقتصادي بعد الاستقلال هو أن فرار الأوروبيين أدى لفرار رؤوس الأموال [1].

---

(1)- بوجمعة بولقريعات، **"القيادة الإدارية و دورها في تطوير الإدارة"**، رسالة ماجستير، معهد العلوم الإدارية و الحقوق، جامعة الجزائر، ص 118.

و من جهة أخرى، عانت الجزائر من قلة الإطارات إلى درجة الانعدام و ذلك جراء سياسة إبعاد الجزائريين عن التعليم و التوظيف، فبعد فرار الأوروبيين لم يكن بالإمكان استخلاف هذه الإطارات بسرعة، مما جعل البلاد تلجأ إلى التعاون الفني مع فرنسا رغم الشروط القاسية التي كان يفرضها الجانب الفرنسي(*)، و هذا ما أدى بدوره إلى اعتماد سياسة تكوين سريعة و مركزة، و إنشاء معاهد تكوين للقيام بذلك أهمها دار المعلمين، و المدرسة الوطنية للإدارة، و مركز التكوين الإداري ، بالإضافة إلى إنشاء الكليات و الاستعانة بالبعثات إلى الخارج.

فالظروف التي عرفتها الجزائر بعد الاستقلال سياسيا و اقتصاديا واجتماعيا و ثقافيا انعكست سلبا على الإدارة بصورة أو بأخرى، و مازالت آثارها بادية إلى اليوم، فالمدة الزمنية التي قضاها الاستعمار لا يمكن القضاء على نتائجها، فنظرا للسياسة الاستعمارية المنتهجة – أي سياسة تجهيل(¤)- جعل الإدارة الجزائرية تعاني نقصا كبيرا خاصة بعد الاستقلال و لتفشي الأمية و قلة الإطارات و فرار الأقلية الأوروبية و بروز ظاهرة النزوح الريفي و البطالة و الفقر ...

و هكذا فالإرث الاستعماري الثقيل و التخلف المفروض و قلة الإطارات أدى إلى تمركز الإمكانيات حتى يمكن استغلالها استغلالا عقلانيا، و كان على الدولة أن تتولى إلى حين نضج مختلف المؤسسات.

(*)- بصدور قانون 31-12 في 1962 الذي ينص على تمديد العمل التشريعي الفرنسي الذي لا يتنافى و السيادة الوطنية إلى حين صدور تشريعات جزائرية لتحل محلها ، فإن القانون الفرنسي للوظيف العمومي قد امتد تطبيقه في الجزائر.

(¤)- فنظام التمييز بين الأقلية الأوروبية و الأغلبية الجزائرية ، قد انعكست عنه نتائج مختلفة من أهمها : حرمان الجزائريين من التعليم ، و بالتالي تفشي الأمية ، و بروز ظاهرة احتكار المناصب الادارية من قبل الجالية الأوروبية.

إن هذه الاستراتيجية تقوم على استئصال هيكلية القوى الإنتاجية التي تركها الاستعمار من جهة و تحاول تنفيذ التطور المستقل و المخطط لكل الاقتصاد الجزائري من جهة ثانية، فالفترة التاريخية الممتدة من بداية الستينات إلى غاية بداية السبعينات تعتبر فترة إعادة الثروات الوطنية و محاولة بناء اقتصاد قوي و قادر على مواصلة السير قدما إلى الأمام.

عند الاستقلال استند النموذج الجزائري للتنمية الذي اعتمدته النخبة الحاكمة إلى مجموعة من الأفكار و الإجراءات مثل التأميمات، و بناء قطاع عمومي واسع، و اعتماد المخططات التنموية الهادفة إلى إقامة " اقتصاد متمركز حول الذات" ، و كذلك فكرة التصنيع المكثف المستند إلى ما أطلق عليه "الصناعات التصنيعية"الذي نادى به الاقتصادي الفرنسي**" جيرار ديستان دبرنيس"** **GERARD DESTANE DEBERNIS** كل هذا بهدف تشييد قاعدة صناعية متحررة تمتلك ديناميتها الداخلية بعيدا عن التأثيرات و الضغوطات السلبية للاقتصاد العالمي بنموذجه الرأسمالي المهيمن.

أـ عملية التنمية و متطلبات الاستقلال

فقد ورثت الجزائر عن العهد الاستعماري هيكلا اقتصاديا رأسماليا مشوها و متناقضا في آن واحد، ففي السنة الأولى من الاستقلال لاحظنا بأن الاقتصاد الجزائري عاش مرحلة المصاعب و الانتكاسات الاقتصادية نتيجة رحيل 5/4 من المستوطنين الذين كان منهم عدد كبير من ذوي المهارات و هذا ما أدى إلى خلق خلل في الناتج القومي الذي انخفض بـ 3/1 عما كان عليه قبل سنة[1] ، ضف إلى ذلك فقد

---

(1)- عبد اللطيف بن أشنهو، **تكون التخلف في الجزائر**،الجزائر: الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، 1979،ص 26.

تميزت الأولى بعد الاستقلال بنزاع سياسي ، و حب الظهور على مستوى القيادة التي فرضت منطق تحوير نقطة التركيز في الجهاز الحكومي لاتخاذ القرارات الاقتصادية (*) ، و ما زاد في التدهور انتقال البرجوازية الصغيرة من الريف إلى التمركز في المدن و اغتنام فرصة التسيب و الفراغ الناجمين عن هجرة الرأسمالية الاستيطانية للحلول مكانها في القطاعات الإنتاجية المدينية الأكثر مر دودية من الإنتاج الزراعي و إلى جانب ذلك شغلها في مناصب مهمة في القطاع الصناعي من دون سابق خبرة في الميدان ، في حين عرفت القطاع الزراعي تدهورا جراء الإهمال و نقص الاهتمام.

بدأت النخبة المثقفة المنضوية تحت لواء النخبة السياسية الجزائرية في بلورة رؤية اقتصادية وطنية أثناء ثورة التحريرالجزائرية حيث أكدت على ضرورة تحقيق وحدة تنميةاقتصادية متكاملة تقوم على أساس هدم روابط التبعية و ضرورة إبطال مفعول آليات الاستغلال و الحاجة إلى قطع الصلة بالدوائر التي تعمل على تكريس التبعية الخارجية .

و كانت ترى أن مفهوم الوحدة الاقتصادية يرتكز على عدة عوامل أهمها:

- تثمين الثروات الوطنية
- بناء اقتصاد مكيف وفق المتطلبات المحلية
- التعويل على الزراعة و إحداث تصنيع موجه.

(*)- مثل هذه الفوضى لم تكن مفاجئة ، إذا ما أخذنا في الحسبان الخلفية الثورية المتناقضة التي سبقت الاستقلال و النزوح و تكدس معظم القوى البشرية التي كانت تتوفر عليها البلاد، فخلال فترة الاستعمار اتسم الاقتصاد الجزائري بالتشويه و عدم التجانس، و الذي كان موجها لخدمة الاقتصاد الرأسمالي الفرنسي.

تكشف القراءة المتأنية لنصوص برنامج طرابلس و ميثاق الجزائر عن طبيعة الانشغال الذي طبع اهتمامات النخب السياسية أنذاك فقد كان همها الأول هو بث ميكانيزمات التغيير لتخطي المشكلات التي تنجم عن وضعية التشكيلة الاجتماعية الجزائرية غداة الاستقلال التي تتسم بالتبعية و التفكك و التباين الاجتماعي و الاقتصادي ، و تبني سياسات من شأنها أن تفك هذا الارتباط و تحقيق تنمية متوازنة و مستقلة.

رفضت وثيقة طرابلس الايديولوجية اللبرالية و شددت على أهمية تدخل الدولة لقيادة عملية التنمية و قيامها بنفسها بمواجهة آثار التفككك الهيكلي الناجم عن السلطة الاستيطانية، فتبنت الدولة النهج الاشتراكي لتحقيق جملة من الأهداف ، فهو يمثل الأسلوب التنموي الأنسب للتكفل بمطالب السكان في مثل هذه الفترة و هو أيضا يساهم في تعظيم دور الدولة و يدعم موقعها داخل النسيج الاجتماعي و يجعل كل الموارد خاضعة لها بفضل الطابع المركزي للتسيير(1).

فقامت الدولة سنة 1962 لمواجهة المشكلات الزراعية باتباع السياسة الزراعية التالية :

- الابقاء على هيكل الانتاج الزراعي و بنية الملكية الزراعية و محاولة الاهتمام بزيادة المردودية الزراعية.

- تنظيم المزارع الشاغرة مع تبني أسلوب التسيير الذاتيرسميا من خلال مرسوم 22 مارس 1963 (2).

---

(1)- حسن بهلول ، **الغزو الرأسمالي الزراعي للجزائر، و مبادئ إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني بعد الاستقلال،** الجزائر:المؤسسة الجزائرية للطباعة، د.ت.ن، ص13 .

(2)- نور الدين زمام، **السلطة الحاكمة و الخيارات التنموية بالمجتمع الجزائري 1962-1998**، ط1 ، الجزائر:دار الكتاب العربي، 2002، ص 135 .

أما في المجال الصناعي فأدى رحيل الأروبيون إلى تباطؤ النشاط الاقتصادي و انخفاض مستوى الانتاج ، و لمواجهة ذلك قامت الدولة بـ:

- تبني التسيير الذاتي في مختلف المؤسسات الصناعية فقطاع التسيير الذاتي اعتبر لأهم وسيلة هجومية لمواجهة توسع البرجوازية و الحد من هيمنتها المطلقة، إلا أنه لم يكن عفويا بل كان مبني على معطيات تاريخية اجتماعية و رؤية مستقبلية واضحة، لأنه يستجيب للسياسة الاشتراكية المزمع تطبيقها لاحقا[1].

و هكذا فالأجراء الذين كانوا لا يملكون شيئا في فترة الاستعمار، فبمبادرتهم استولوا على الأراضي و المزارع و حتى المؤسسات الصناعية و انتخبوا من بينهم لجانا للتسيير الذاتي لإدارة الأعمال المشتركة و تسييرها و توجيهها.

لإضفاء صبغة الشرعية على المبادرة التي جاءت من الأسفل تدخلت الدولة بسن القوانين ، فأصدرت الحكومة سلسلة من المراسيم لتنظيم الممارسة العمالية ، فكانت بدايتها في سنة 1962 لتكتمل بمراسيم شهر مارس 1963[2].

- و أنشأت الشركات الوطنية العامة و تبنت قانونين للاستثمار الخاص في 1963 ، إلا أن هذا القطاع كان يعاني من عدة مشاكل منها عدم وجود احتياط للمواد الأولية ، و صعوبة الحصول على التمويل الآزم في الوقت

(1)- عبد الله شريط، **المشكلة الايديولوجية و قضايا التنمية** ،الجزائر:ديوان المطبوعات الجزائرية، 1981، ص 85.

(2)- جمال قنان، **قضايا و دراسات في تاريخ الجزائر الحديث و المعاصر**، الجزائر: منشورات المتحف الوطني للمجاهد، 1987، ص135 .

المناسب، و عدم وجود أرصدة متداولة و أصول جاهزة .

أما في القطاع النفطي : فقد قامت إدارة الاحتلال على ابقائه تحت السيطرة الفرنسية حسب اتفاقية إيفيانالتي سعى من خلالها الاستعمار الجديد على تحقيق هدف الاستمرار في التحكم على مقدرات المجتمع الجزائري.

و لتدعيم ذلك قامت الدولة بانشاء البنك المركزي الجزائري 31 ديسمبر 1962 إضافة لإيجاد مؤسسات مالية ضرورية لتمويل المشاريع التنموية مثل انشاء الخزينة العامة قصد تمويل المشاريع العامة و إنشاء الصندوق الجزائري للتنمية في 07 مارس 1963 [1].

إلا أن هذه الاجراءات و التدابير التي اتخذتها السلطة لم تكن لتقدم بديلا مقبولا للتحرك العفوي لأبناء الشعب للتكفل بمصيرهم في إطار الحماية المنتظرة من دولة الاستقلال و لم تكن لترسي قواعد كافية لتمويل انطلاقة تنموية معتبرة بسبب قلة الموارد و التطور المختل و المفرط للنفقات العامة غير المنتجة، فقد حدث تدهور كبير للاقتصاد الجزائري في فترة 1962-1966.

<u>ب- عملية التنمية و بناء الشرعية:</u>

ليأتي بعد ذلك التصحيح الثوري لتقويم الانحراف الذي يعرقل سير مؤسسات الدولة ، فلم يكن التدخل العسكري الذي أطاح بنظام الرئيس بن بلة حدثا منفصلا عن سياق التطور التاريخي للنظام السياسي فقد كان مجرد

---

(1)- عبد اللطيف بن أشنهو، **المرجع السابق الذكر**، ص 170.

امتداد معتاد لسلسلة التدخلات الرامية لترجيح كفة القوة العسكرية ضمن دواليب السلطة ، فقد عبر هذا الانقلاب العسكري عن تفوق المؤسسة العسكرية في التأثير على مجريات الحكم كما عبر عن ازدياد فرص التدخل كلما تعلق الأمر بإعادة ترتيب هرم السلطة أو القضاء على القوى المناوئة الراغبة في كسر جمود السلطة ، و في تبوء الموقع الحاسم ضمن سلم الحكم، كما كشف عن استمرار أسلوب التغيير السياسي العنيف الذي تطور مع تطور الممارسات السياسية داخل بنية القوة في الهرم السياسي الجزائري ، فهذا التغيير لم يكن عبارة عن عملية تحول من القاعدة الواعية الرافضة لأي سياسة تدنس الشرعية الثورية[1].

ظهرت الدولة كمحرك مركزي لعمليات الإدماج و التنمية و اكتسبت بذلك مشروعية تاريخية و بنيوية نظرا لمفعولها و تأثيرها التطبيقي و الميداني و قدراتها الاقتصادية و الإدارية و التغييرية، يجعل منها أداة عظمى في عملية التغيير الاجتماعي و تلبية حاجيات المواطنين من صحة، و تعليم، و شغل، و عدالة، و رفاه...الخ.

اضطرت قوى الانقلاب في الحقبة الموالية لسنة 1965 إلى اتخاذ قرارات تاريخية قصد رأب التصدع الناجم عن الإطاحة بالمؤسسات القائمة حيث تبنت مشروعا تنمويا طموحا سمح للدولة بالتغلغل إلى أبسط المستويات و أصعدة المجتمع و هيمنتها على أدق تفاصيل الحياة الثقافية و الفكرية للشعب الجزائري [2].

---

(1)- عبد الله شريط، مع **الفكر السياسي الحديث و المجهود الايديولوجي في الجزائر**،الجزائر:المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1986، ص 15.

(2)- جمال قنان، **المرجع السابق الذكر**، ص145 .

يعتبر المشروع الجزائري ثمرة للتحليل الاقتصادي الذي تأثر بالتجربة الصناعية الأوروبية في القرن 19 و هو التحليل الذي نظر إلى التصنيع بوصفه القوة الديناميكية الرئيسية التي بمقدورها تحريك عملية التطور العام للمجتمع بفضل التوسع السريع في عملية الانتاج و ما يصاحبها من تتابع للآثار الاقتصادية و من ثم الاجتماعية على كافة قطاعات المجتمع.

إن المجتمع الجزائري في سيرورته التنموية عرف تحولات جذرية تميزت بحركية واسعة كانت فيها الصناعة هي النواة التي تستقطب الفئات الفاعلة في المجتمع، فقد اعتبرت الصناعة من طرف القيادة الجزائرية الحل الأمثل للعديد من المشاكل (*) فكان للخيار الصناعي وسيلتان قصد تحقيق التنمية، وسيلة تسيير و إنتاج في آن واحد ، و هي المؤسسة الوطنية و المنهج هو التخطيط الذي اعتبر كأداة للسيطرة و مراقبة الاقتصاد، فالصناعة الجزائرية كانت تدور حول محورين أساسيين هما :

1- تحقيق استغلال حقيقي، و ذلك عن طريق إتباع نظرية إحلال الواردات أي محاولة تصنيع ما كان يستورد من الخارج.

2- خلق الشروط التي تمكنها من رفع مستوى معيشة المواطن خاصة سكان الأرياف، فالصناعة لا تعتبر مجرد وسيلة لتراكم الموارد المادية

(*)- الرئيس هواري بومدين كان يؤمن بأن تحقيق الانطلاقة الاقتصادية لا يكون إلا عن طريق التصنيع كما كان مقتنعا بفكرة أن الجزائر لا يمكنها أن تكون أمة زراعية ، وذلك للمؤشرات التالية:
1- ضعف المساحة الخصبة 3% من مساحة الجزائر.
2- عدم وجود المياه خاصة في الصحراء.
3- تميز المناخ بالحرارة ، الجفاف و قلة الأمطار.

لكن أثبت الواقع فيما بعد أنه لا مفر من اللجوء إلى الثورتين الثقافية و الزراعية لتوفير الأمن الثقافي و الزراعي.

(1)- محمد الأخضر بن حسين، **دروس في الاقتصاد الجزائري**، الجزائر : دار الشريفة،1991 ،ص90.

لكنها عامل أساسي لتحقيق مختلف المشاريع الاجتماعية المتميزة أساسا ببعدها الاشتراكي، فالاقتصادي الفرنسي" دوبرنيس" يرى أنه على الجزائر أن تضع هيكل صناعي متناسق و فعال للقضاء على عدم التمفصل الداخلي بمعنى وجود ترابط بين مختلف القطاعات، أي أن هذه الصناعة تحدث آثارا في بقي القطاعات الاقتصادية، لذلك على لخطة أن تعطي الأولوية للصناعة و هذا لا يمكن تحقيقه إلا بالصناعة المصنعة و ذلك بتوفير آلات جديدة تمكنها من زيادة إنتاجية العمل، و حتى تنجح هذه السياسة لابد على الدولة أن تقوم باستثمارات صناعية في القطاع العام[1].

اختارت السلطة الثورية الصعود من القاعدة عند بناء مؤسسات الدولة حتى يتمكن المواطنين من إسماع صوتهم للسلطة و المشاركة في صنع القرارات ذات الصلة بواقعهم المعيشي ، و رافق انطلاق هذه العملية التغييرية سعي الدولة لاتخاذ مجموعة من الاجراءات خاصة فيما تعلق منها بحركة التأميمات و توفير الشروط المالية و الموضوعية اللازمة لاحداث تغييرات هيكلية عميقة في البنية الاقتصادية للمجتمع الجزائريمن شأنها أن ترسي بالدعائم الأساسية للبلاد و تؤسس البنية الاجتماعية و القانونية.

و من أهم الوسائل الهجومية للحد من توسع البرجوازية هو سلاح التأميم[*] الذي شكل قاعدة انطلاق حقيقية لرأسمالية الدولة تحت إشراف و إدارة شركات وطنية متخصصة يشمل نشاطها التراب الوطني كافة في فرع معين من فروع

---

(1)- مليكة قريمش ،**"دور الدولة في التمية"**،(رسالة ماجستير)، جامعة الجزائر: معهد العلوم السياسية و العلاقات الدولية، 2000-2001، ص143.

(*)- تركز في البداية على القطاع الأجنبي الخاص ، فقد غلب عليه طابع التسرع و الشمولية في البداية و ذلك لتحفز البرجوازية الصغيرة المتمثلة في بعض عناصر القيادة السياسية دعما للتطلعات الاشتراكية من جهة و وضع حد للبرجوازية المحلية الوطنية من جهة ثانية، غير أن السلطة تباطئت في عملية التأميم بعد ذلك ، و ذلك بتخليها عن تأميم الرأسمال الصغير و المتوسط في عام 1967.

الإنتاج أو الخدمات فمنذ عام 1968 أصبحت نظامية لتصل مرحلة الهجوم عام 1971 ضد الشركات النفطية الفرنسية بتأميم الغاز و المحروقات، فقد كانت سياسة التأميم إحدى المهام البارزة لاستراتيجية التصنيع.

إن اعتبار عملية التسيير الذاتي و بروز التأميمات أديا إلى نمو القطاع العام، حيث تم وضع جميع الوحدات الإنتاجية الصناعية التي كان يشملها التسيير الذاتي تحت إدارة شركات وطنية هذا من جهة، إلى جانب أن قطاع المحروقات أصبح تحت إدارة الشركات الوطنية (سونا طراك) للبحث و الاستغلال و النقل و التحويل و التسويق من جهة ثانية.

فأصبحت بذلك الدولة محرك الاستثمارات، فعرف القطاع العام توسيعا معتبرا في جميع الميادين ، الصناعة و التجارة ، و النقل و الاتصال، و بالتالي أحدثت بذلك زيادة في العمل الاجتماعي بحيث انتقلت نسبة التشغيل في القطاع العام ما بين عام 1973 إلى عام 1977 ، من 35% إلى 45% من نسبة العمال خارج الإدارة[1]، بالرغم من أن قطاع المحروقات لا يزال بعيدا عن الاستغلال الأمثل لصالح المصلحة العامة للبلاد.

من جهة أخرى بدأت إجراءات اللامركزية باصدار قانون البلدية في 18 جانفي 1967 ثم قانون الولاية في 23 مايو 1969 كخطوة أولية لفرض نمط جديد من الديمقراطية " المركزية" يستند إلى أسلوب التنظيم الهرمي للسلطة من القاعدة[2] و هو الأسلوب الذي يتلائم و عملية بناء الاقتصاد الاشـــتراكي ،

---

(1)- مليكة قريمش، **المرجع السابق الذكر**، ص 69.

(2)- جعفر أنس قاسم، **أسس التنظيم الاداري و الادارة المحلية بالجزائر**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1988، ص 16 .

كان ينتظر من المجالس المحلية البلدية و الولائية أن تكونا أداتين خامتين لممارسة السلطة الشعبية، فهي السلطة المؤهلة للسهر على إقرار و متابعة سيرورة تجسيد التطلعات العامة الاجتماعية و الاقتصادية فكما جاء في الميثاق الوطني فإن المجالس الشعبية البلدية تشكل " خلايا أساسية للدولة ، و هي تعكس روح الديمقراطية الشعبية و تجسد اللامركزية " و نفس الشيء بالنسبة للمجالس الشعبية الولائية التي هي أداة رئيسية لممارسة السلطة الشعبية، بفضل مشاركتهم المباشرة في وضع مخططات التنمية و متابعة تطبيقها[1] .

تضمن الميثاق الوطني الذي يعد عقدا اجتماعيا و برنامجا سياسيا للحكومة الجزائرية جملة من القضايا المتعلقة بتنظيم الحياة السياسية و الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية على أساس المشاركة الفاعلة من أجل إنجاح مشروع مجتمع، كما حددت هذه الوثيقة العلاقة بين مؤسسات القمة (الحزب-الجيش-الدولة) و أسند الدور الطلائعي للحزب في قيادة المجتمع و ضبط التوجهات الايديولوجية و تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها و انتخاب قيادة الحزب .

أما دستور 22 نوفمبر 1976 فقد جاء لتأسيس نظام سياسي مدستر، يكرس و يضفي صفة الشرعية على حصيلة الأعمال التي قامت بها مجموعة 19 جوان، أي جاء ليمنح طابعا قانونيا بإضفائه الطابع الدستوري على الأهداف الكبرى التي تضمنها الميثاق [2].

---

(1)- إسماعيل السيد خميسي، **الإدارة العامة في الجزائر**، القاهرة:المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1975، ص 39.

(2)- نور الدين زمام ، **المرجع السابق الذكر**، ص 155 .

ج- عملية التنمية بين التخطيط و المركزية

فقامت استراتيجية التنمية على عملية التخطيط المركزي، لأن الدولة الاشتراكية هي دولة مخططة، و التخطيط يعني في خطوطه العريضة تحديد الوسائل و الأهداف و تسطير هذه الأهداف لا يكون إلا عن طريق أجهزة إدارية قادرة على التنبؤ بالتحولات المستقبلية بناءا على المعطيات التاريخية و البيانات الإحصائية و التقلبات السياسية الداخلية و الخارجية، فإذا عدنا إلى الميثاق الوطني نجد أن الأهداف الاشتراكية تتمثل أساسا في ثلاث محاور:

1 – دعم الاستقلال الوطني.

2 – إقامة مجتمع متحرر من استغلال الإنسان لأخيه الإنسان.

3– ترقية الإنسان و توفير أسباب تفتح شخصيته و ازدهارها[(1)].

و الواقع أن الوصول إلى هذه الأهداف الثلاثة تتحقق إذا ما تحقق إذا ما تحقق الهدف الثالث، لأنه بتكوين و تثقيف الإنسان يتحقق تدعيم الاستقلال و التحرر.

يلاحظ أن دستور 1976 أمعن في تكريس المركزية و الشمولية حينما كرس النظام الرئاسي ، فهو لم يذكر أي قيد على رئيس الجمهورية مثل

(1)- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، جبهة التحرير الوطني ، **الميثاق الوطني**، الجزائر: جبهة التحرير الوطني، 1976 ، ص27 .

دستور 1963 و لم يسمح للمجلس الشعبي الوطني ممارسة أي تأثير عليه بل إنه أقر للرئيس إلى جانب سلطاته في الحزب الحرية الكاملة في المؤسسة التنفيذية .

إذا كانت البرامج و المواثيق السابق ذكرها تمثل القاعدة التصورية و الفكرية للمشروع التنموي الجزائري فإن مخططات التنمية الجزائرية كانت بمثابة الأسلوب العقلاني لتجسيد هذه التصورات.

و من جهة أخرى أصبح التخطيط الوطني ميزة واضحة لحياة الاقتصاد الجزائري ، و يمكن تعريف التخطيط الاقتصادي:" أنه محاولة إدارية تقوم بها الدولة لتنسيق عملية اتخاذ القرار الاقتصادي على المديين المتوسط و الطويل، و اجراء مراقبة على مستوى بعض المتغيرات الأساسية في اقتصاد البلاد على مستويات ، الدخل ، و الاستهلاك، و الاستثمار، و الادخار...و كل ذلك يهدف إلى تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقا و هذه الأهداف ينبغي بلوغها في فترة زمنية محددة"[(1)]، فمنذ الشروع في إعداد المخطط الثلاثي 1967-1969، و المخطط الرباعي الأول 1970-1973، و المخطط الرباعي الثاني 1974-1977 تم التركيز على البحث عن منهجية في تسيير التنمية و تماسك تنظيم المنظومة الاقتصادية و التخطيطية.

لقد انحصر التخطيط الجزائري المركزي من الفترة 1963 إلى 1966 في وضع ميزانية التجهيز السنوية، فكان جد بسيط، إلا أن عملية التخطيط

---

(1)- جياد اعثامنة ،" **الاصلاحات الادارية و التعددية السياسية في الجزائر**" ،(رسالة ماجستير)، جامعة الجزائر :معهد العلوم السياسية و العلاقات الدولية، 2001، ص120.

في الجزائر انطلقت بوضع المخطط الثلاثي الأول سنة 1968 ثم تليها المخططات التنموية، حيث أن هذه المخططات كانت تهدف في المدى الطويل على القضاء على هياكل و شروط الإنتاج القديمة، إلا أنها لم تكن إلا امتدادا للهياكل الاستعمارية الموروثة ، فكانت المخططات كما يلي:

*- المخطط الثلاثي الأول (1967-1969): التهيؤ للتخطيط PRÈ PLAN

الذي كان يهدف لإحداث انسجام و تأقلم بين الهياكل السوسيو اقتصادية و الإدارية للبلاد[1].

المخطط الرباعي الأول (1970-1973):

الذي كان بمثابة الانطلاقة الحقيقية للتخطيط إذ وضع الدلائل الأولية للبيروقراطية الاقتصادية، فتميز بدقة أكثر وبتسخير قيمة مالية أكبر خصصت للاستثمار، إلى جانب إدخال الجماعات المحلية في هذه العملية، بحيث أصبحت الولاية مثلا و بعد مناورة البلديات تقترح المشاريع الاجتماعية التي قد تدمج في الخطة، فاعتبر هذا المخطط جد طموح كما أن عملية اختيار المشروعات المقترحة لإدراجها في عملية التخطيط لا تتم على أساس المر دودية المالية التي تعتبر – خاصة من طرف مسيري التصنيع – كمظهر من مظاهر البرجوازية الرأسمالية، و إنما تتم على أساس آثارها الاجتماعية و الاقتصادية.

---

(1)- ناصر يوسف، **التبعية الاقتصادية و أثرها في صنع القرار السياسي-دراسة حالة الجزائر-** (المستقبل العربي الخلفيات السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية)،ط1، بيروت : مركز دراسات الوحدة العربية،العدد ، 1996، ص 378.

المخطط الرباعي الثاني (1974-1977):

الذي يعتبر تكملة للمخطط السابق و قد اختلف عنه في تقييمه للإستثمارات المحفزة عن طريق الارتفاع السريع البترولي بالتالي الاهتمام بأنشطة خارج الصناعة(1).

و هكذا اعتبر التخطيط الوسيلة الوحيدة لتحقيق سياسة الاستثمار و تنمية سريعة رغم معارضة بعض الخبراء له، بسبب قلته لروح الإبداع و المبادرة و عدم السرعة في التأقلم مع المستجدات، كما تميز التخطيط في الجزائر بالمركزية إذ تحض له وزارة بذاتها بل كانت له كتابة دولة التخطيط، و كانت وزارة المالية (الإدارة الوصية) هي التي تحدد معدل الاستثمار و الاختيار من بين المشاريع المتراكمة و تضعها بين يدي الحكومة(*).

يلاحظ أن الحجم الهائل من الاستثمارات وجه نحو القطاع الصناعي و الغلبة فيه للصناعات الثقيلة التي سيطرت على باقي الصناعات باعتبارها الصناعة القاعدية وفق المنظور الذي بلوره " دي برنيس" ، من الملاحظات المسجلة فيما يخص هذا المخطط هو تناغمها مع الأهداف المعلنة من طرف المخطط الجزائري(أنظر الجدول رقم (5)) و تتلخص في :

---

(1)- جبهة التحرير الوطني، **التخطيط و التنمية**، ج1، الجزائر: جبهة التحرير الوطني،1980 ،ص194.

(*)- كما تزامنت سياسة التخطيط في الجزائر بمجموعة من التأميمات انطلقت مع مجيء الرئيس هواري بومدين،لى السلطة ، فكان قرار تأميم المحروقات ليوم 1971/02/24الأكثر أهمية من حيث أنه مكن من الاستقلال عن الاستعمار القديم.

- تحقيق التوجه الداخلي للاقتصاد الجزائري لتحقيق قطيعة مع المخطط الخارجي الكولونيالي ، و هذا ما فسح المجال لتبني سياسة إحلال الواردات و البدء بتوجيه الجزء الأعظم من الاستثمارات نحو مواد التجهيز و ليس الاستهلاك.

- إدماج الزراعة في الصناعة ، فالأولى توفر المواد الأولية التي تدخل في الصناعات التحويلية المختلفة و الثانية توفر التقنيات و المعدات التي من شأنها المساعدة على زيادة الانتاجية و امتصاص اليد العاملة الريفية.

أدت آليات اشتغال هذا النمط إلى إضفاء الطابع البيروقراطي على التنظيم الاجتماعي و السياسي و الاقتصادي للمجتمع حتى وصف نظام الحكم بالعسكري البيروقراطي و الرأسمالية البيروقراطية بسبب استحواذ الطبقة الحاكمة التي تتشكل من البيروقراطيين و العسكريين على الفائض الاقتصادي و اعتمادها عليه لاعادة انتاج نفسها بشكل خاص و إعادة انتاج النظام السياسي بشكل عام [1].

كانت متطلبات بناء اقتصاد قوي من خلال اتباع استراتيجية تنموية مستقلة سببا مباشرا في تركيز السلطة في أيدي النخبة الحاكمة و تكريس نمط محدد للسيطرة و هو النمط العسكري البيروقراطي[2].

---

(1)- نور الدين زمام، **المرجع السابق الذكر**، ص 68 .

(2)- **المرجع نفسه**، ص 69 .

بالإضافة إلى ذلك، فإنه تم الاعتماد على وسيلة أخرى ألا وهي الإصلاح الإداري و من بين الأعمال التي قامت بها الجزائر في هذا الميدان نذكر على سبيل المثال لا الحصر:

- قانون و ميثاق البلدية الصادر في 13 يناير 1967.

- قانون الولاية مايو 1969.

- التسيير الاشتراكي للمؤسسات 16 نوفمبر 1971.

- الثورة الزراعية و النصوص التطبيقية التابعة لها في نوفمبر.

- الإصلاح الولائي الذي جرى في 2 جويلية 1974 و الذي ارتفع بموجبه عدد الولايات من 15 إلى 31 ولاية، و عدد الدوائر 160 دائرة، و 704 بلدية[1].

- يضاف إلى ذلك التعديلات الوزارية المختلفة حيث أدت في بعض الأحيان إلى ظهور وزارات أو كتابات دولة كتعديلات عام 1970، وعام 1977، و عام 1980، و عام 1982، التي ظهرت فيه كتابة دولة للوظيف العمومي و الإصلاح الإداري.

إلا أن هذا النموذج التنموي في هذه الفترة عرف العديد من الصعوبات أدت إلى فشل المشروع التنموي.

---

(1)- مليكة قريمش، **المرجع السابق الذكر**، ص 143.

د- العوامل المؤدية لفشل استراتيجية التنمية:

1- إهمال العلاقات الإنسانية:

و بهذا استهدفت الاستراتيجية الجزائرية للتنمية، و التي بدأت تتبلور عام 1966 على تحقيق التصنيع الثقيل، فتم التركيز على توفير القاعدة المادية على حساب العلاقات الإنسانية.

فعلى الرغم من وجود تناقضات جوهرية تفرضها طبيعة السلطة الفردية التي تحكمها بمفردها، باشرت الدولة باستراتيجية تصنيع مبنية على اختيارات أساسية تأخذ في الاعتبار التباينات القطاعية وفقا لمخططات تنموية، لكن بالموازاة السلطة لم تقدم بأية مبادرة لتشكيل أجهزة ديمقراطية لاتخاذ القرارات على المستوى الوطني يمكنها أن تشكل منفذا للمشاركة السياسية للمواطنين، بالتالي حدث انفصام بين فئات المجتمع من جهة، و بين المشاريع التي تمليها السلطة الحاكمة من فوق من جهة ثانية و تشكلت بذلك أرضية خصبة لعرقلة المجهودات التي تبذل في مجال الصناعة(*)، فإعطاء أهمية للرأسمال على حساب العمل أدى إلى سيادة التقانة أي التقنين و أدى لتهميش الطبقة العاملة عن أجهزة الحكم و اتخاذ القرارات بالتالي إحلال الإدارة محل النقابة و الحزب.

فإذا كان التصنيع هو أحد شروط الاستقلال، فإنه وحده لا يكفي لتحقيق الاستقلال، و إنما يمكنه أن يصبح شعاعا لشكل جديد من التبعية،

(*)- أول تصادم بين وزارة الصناعة و الاتحاد العام للعمال الجزائريين U.G.T.A سنة1967 ليعارض التوجه العام للسياسة الاقتصادية خصوصا التصنيع.

فالاهتمام المتزايد بالنواحي المادية، من دون إعطاء الأهمية نفسها أو أكثر للإنسان سيؤدي حتما إلى تناقضات عديدة و على جبهات مختلفة، منها التعارض بين التقدم التقني المادي و قدرة العامل الجزائري على مسايرة مثل هذا المستوى و استيعابه[1].

لقد أصبح هذا التطور المادي مصدرا للتوتر و عدم الرضا، فالتنمية الشاملة ينبغي أن تضع الإنسان في المقام الأول ، و هذا ما كان غائبا في السياسية الجزائرية، فهذه السياسة لم تول بناء الركائز الأساسية لبناء دولة متقدمة حيث تأتي في مقدمتها الديمقراطية بمفهومها الواسع،لأن علاقة التصنيع و الديمقراطية علاقة وثيقة، و من هنا تبرز أهمية التسيير الاشتراكي كأحد أوجه الديمقراطية الصناعية بوصفه جاء مكملا لسياسة التخطيط ، إلا أنه بقي مظهرا شكليا، واجهة تخفي وراءها سيطرة تكنوقراطية مطلقة، فهو لم يعط الفرصة الحقيقية للمشاركة العمالية في الإدارة و التسيير و ذلك لا بحجة سيطرة أجهزة الدولة و اتباعها سياسة مركزية شديدة التي تعيق المبادأة و تضييق من نطاقها في حين المبرر الثاني هو ضعف التكوين التقني و الوعي العمالي لانتشار الأمية (45% من السكان المشتغلين لم يزاولوا التعليم إطلاقا و 24% ذات التعليم الابتدائي) [2].

---

(1)- عنصر العياشي، **"سوسيولوجية الأزمة الراهنة في الجزائر"**، (المستقبل العربي:<u>الخلفيات السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية</u>)،ط1، بيروت : مركز دراسات الوحدة العربية،1996، ص 378.

(2)- علي غربي،**" واقع التنمية في الجزائر: دراسة سوسيولوجية للصراع الصناعي"**، (المستقبل العربي:<u>الخلفيات السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية</u>)،ط1، بيروت : مركز دراسات الوحدة العربية،1996، ص 279.

ب- الاعتماد على مداخيل الريع النفطي:

إن أكبر المحاور الأساسية التي ميزت السياسة الاقتصادية يمكنها أن تتلخص في انطلاقة المخططات الأولى، حيث أصبح قطاع المحروقات المؤشر الوحيد و الأساسي لعملية التنمية، بالرغم من خطورة هذا المؤشر على الصادرات الأخرى و توفير الأمن الزراعي و الرقي في جميع المجالات.

إحدى نتائج ذلك الفشل، العجز المادي المستمر الذي تعانيه الوحدات الإنتاجية، إضافة إلى تعميق التشوه و التبعية الذي تعرضت لها البنية الاقتصادية بسبب الاعتماد شبه المطلق على مدا خيل الريع النفطي.

أ- نقص الموارد البشرية الكفأة

هذا راجع لقلة الإطارات الكفأة و عدم استقرارها، نظرا للتفاوت الواضح في الأجور و المزايا بين مختلف القطاعات خاصة فيما يتعلق بقطاع الوظيف العمومي و القطاع الاقتصادي، و من جهة أخرى تهميش الإطارات العلمية المعربة نظرا للسياسة التعليمية المتبعة منذ الاستقلال إلى اليوم ، و هذا ما أدى إلى استفحال ظاهرة البطالة و استفحال ظاهرة هجرة الأدمغة.

ب – الاعتماد على الأساليب الجزئية و الحلول الظرفية:

نعني به جزئية الإصلاح و ضعف تخطيط الإصلاحات، و هذا ما أدى و يؤدي حتما إلى بروز ظاهرة عدم الاستمرارية و المتابعة و التقويم.

فجزئيـة الإصـلاحات تعنـي غيـاب إصـلاح شـامل و جـذري للجهـاز الإداري، علما أن الإصلاحات الجزئية لم تؤدي للتغيير المطلوب، و لضمان إصـلاح إداري نـاجح و فعـال لابـد مـن القيـام بإصـلاح جـذري و مـستمر، و التخلص نهائيا من الهياكل الموروثة التي طالما عانت منها البلاد، لكونها في كثير من الأحيان في واد و المطامح الشعبية في واد آخر.

ضف لذلك استفحال ظاهرة ضعف تخطيط التغيير حيث لا يلجأ إليه إلا بعد أن تتراكم المشكلات و يصعب حلها، فعندئذ يبدأ البحث عن حلول لها، مع أنه يتطلب التنبؤ بهذه المشاكل و العمل على ابتسارها قبل فوات الأوان، و هذا عن طريق تخطيط التغيير و تخطيط الإصلاح على الأمدين البعيد و القريب، مع الأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات، الأهداف و الوسائل و الزمن من جهة، و إحداث تغيير الثقافة الإدارية من خلال تبني أطروحة الثقافة التغييرية الهادفة من جهة ثانية.

ج- التعبئة السياسية:

و لكن يلاحظ أن عملية البناء القاعدي و الفوقي لم تنجح في تجسير الشرخ بين القمة و القاعدة و لم تحد من المركزية الشديدة التي جبل عليها النظام السياسي الجزائري .

و عدم نجاح عملية الالتحام تعود إلى وجود قاعدة شعبية تتطلع إلى مكانة بارزة تشرف من خلالها على تقرير مصير حياتها و قمة السلطة التي تـسعى إلـى تـشديد المركزيـة بإحكـام قبـضتها علـى الـسلطة بكافـة الطـرق و الأساليب ، كما جعلت من عملية الصعود من القاعدة إلى القمة مجرد عملية استقطاب للعناصر و القوى الاجتماعية و السياسية التي كانت تتكون

من البرجوازية الصغرى و التي استعملت كأداة ايديولوجية لترسيخ كاريزمية الرئيس و تفخيم صورة السلطة.

كما أنها لم تستطع حجب الممارسة الفوقية للسلطة فالقرارات كانت تنزل من القمة إلى القاعدة ، فهي بهذا كانت تختل دور دور المؤسسات المحلية و كانت تطوعها لخدمة أهداف سياسوية مما حرمها من الارتقاء لتصبح فاعلة و ذات تمثيل سياسي حقيقي ، فالمجالس المحلية كانت مجردة من أي قوة و كان المنتخبون المحليون يظهرون بوصفهم مفوظين عن السلطة المركزية أكثر منهم مركزا مستقلا لاتخاذ القرارات .

فقد تم تنظيم دفة الحكم و قواعد اللعبة السياسية و نقصد بها " علاقات القوة، و السيطرة، و إصدار القرارات" بين المجموعات الحاكمة و المجموعات الاجتماعية الأخرى بناظم إيديولوجي[*] هو المبدأ الوطني الثوري كمبدأ ثابت سياسيا و إيديولوجيا كوسيلة لتأميم الصراعات الاجتماعية[1] و الاعتماد على التضامن، و الوحدة الوطنية.

أما التعارضات و الصراعات بين الفئات الاجتماعية، فإن الدولة هي التي تنظمها في قنوات و منظمات ممثلة تبعا للمصالح و المكانة المهنية- الاجتماعية، تسمح ليس بممارسة سياسية مستقلة عن السلطة و إنما بمشاركة سياسية منظمة و فعالة و بالتالي هامشية و لا مشروعية الحركات و الممارسات السياسية داخل المجتمع المدني يعني أن الحقوق الاجتماعية

(*)- أي ناظم فكروي.

(1)- عنصر العياشي، **المرجع السابق الذكر**، ص 143.

و الجماعية و الحريات الفردية – كما تعرفها المجتمعات اللبرالية – تمارس و تطبق في إطار تعبئة سياسية منسجمة مع مصالح الدولة و اختياراتها لربط القمة بالقاعدة.

فرغم أن الدولة هنا تظهر ككتلة إيديولوجية لا يعني أبدا عدم وجود تواترات تواجهها في علاقاتها مع المجتمع، فالدولة التي تنشر إيديولوجية تجعل منها "دولة العناية الإلهية"[1] في وعي المواطنين ستتعب كثيرا في تبرير مشروعيتها تحت ضغط التكاليف الاجتماعية و المجابهات الثقافية الناتجة عنه، و عدم تجدد الأجيال السياسية، مع تناقص تأثير الخطاب الفكروي الوطني في الجزائر.

إن السؤال المطروح هنا و بحدة:

هل تتحول دولة المجتمع الجزائري إلى تفريد الدولة و جعلها ذات مضمون اجتماعي و فئوي معبر عن مصالح اجتماعية معينة؟ و ماهي أبرز المتغيرات التي أدت إلى عملية التغيير؟

و هذا ما سأحاول التركيز عليه من خلال دراسة القوى الدافعة للتغيير من متغيرات داخلية و خارجية.

---

(1)- علي غربي **المرجع السابق الذكر**، ص 276.

- حتمية التغيير لتحقيق متطلبات التوازن

بعد وفاة الرئيس الهواري بومدين 27 ديسمبر 1978 بدأت مسيرة عهد جديد، بعد اقتناع السلطة الحاكمة بضرورة إجراء إصلاحات اقتصادية و تصحيحات جذرية شهدت تغييرات هيكلية شاملة مست الإرث الاقتصادي و الايديولوجي للفترة المنصرمة كلها، و عرفت تحولات اجتماعية و ثقافية و سياسية تجسدت على أرض الواقع في أعنف صورها من خلال موجات الاحتجاج و العصيان المتلاحقة التي وصلت إلى حد التعبير العلني و الجماعي عن التمرد على السلطة و رفضها مماأدى إلى اهتزاز شرعية نظام الحكم في المجتمع بشكل لم يسبق له مثيل [1]، تعتبر هذه التحولات نتيجة طبيعية لتراكمات كثيرة سابقة، فالنجاحات التي حققتها السلطة في عقد السبعينات في المجال الصحي و التعليمي من الناحية الكمية لم يحالفها التوفيق في بعض المجالات الاجتماعية مثل السكن و الشغل ، كما نمط التنمية المتبع أدى إلى اتساع قوائم الشرائح البيروقراطية و انفصالها الاجتماعي السياسي التام عن الطبقات الشعبية من الناحية الذهنية و المادية ضف لذلك الطابع البيروقراطي الجامد غير العقلاني المسيطر على دواليب السلطة و الإدارة[2].

عرفت هذه الفترة أيضا بداية ظهور الأزمات الثقافية التي برهنت عن محدودية محاولات الهيمنة على الثقافة و عن فشل أسلوب تسييس المجتمع من فوق.

---

(1)- عبد الله بوقفة، **أساليب ممارسة السلطة في النظام السياسي الجزائري**، الجزائر: دار هومة، 2002، ص 36 .

(2)- عنصر العياشي، **المرجع السابق الذكر**، ص 156 .

كانت الطبقة السياسة على قناعة تامة بضرورة إحداث سلسلة من التغييرات تستجسب للمطالب الاجتماعية و تراعي المستجدات في مجال التسيير الاقتصادي بعد اضطرار الكثير منه دول العالم إلى الحد من سطوة الدولة في المجال الاقتصادي و محاولة تفعيل الجهاز الاقتصادي .

إن التنظيم الإداري في ممارسته نشاطاته وصولا للأهداف المحددة له في المجتمع فإنه يتعامل مع نوعين من المتغيرات ، تلك التي يسيطر عليها و يملك التصرف فيها و تمثل ماهو متاح له من موارد و امكانات ، و تلك التي تخرج عن نطاق سيطرته و تمثل ماهو مفروض عليه من قيود و التزامات و ما يجب عليه قبوله من شروط و أوضاع تحتمها علاقات اعتماده على تنظيمات أخرى [1]، و هنا تتبلور فكرة التغيير في كونها محاولات مستمرة و منظمة و مخططة من قبل التنظيم الاداري للاستفادة مما لديه من طاقات و امكانات و تعديل طرق استخدامها لكي يتمكن من مجابهة القيود و الالتزامات المفروضة عليه أو التخلص منها بزيادة اعتماده على موارده الذاتية أو بمحاولة تغيير الموقف لصالحه عن طريق استحداث ظروف تجعله في موقف أفضل نسبيا ، بالتالي فالتغيير أمر حتمي و ضروري و لازم كما أنه عملية مستمرة و متجددة و هو بذلك يتناسق مع طبيعة الأمور و الأشياء فالحياة في طبيعتها متجددة و متغيرة و من ثم فإن المنطق نفسه يفرض علينا التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة أي أنه لا قاعدة طبيعية و ليس استثناء ، فعالم اليوم سريع التغيير في كافة المجالات السياسية و العلمية و التكنولوجية و الاتصالية و السلوكية و تتأثر الدول متقدمة كانت أم مستضعفة و تتأثر حضارتها بهذا الواقع السريع التغيير،

(1)- سعيد يس عامر، **استراتيجيات التغيير و تطوير منظمات الأعمال**، **المرجع السابق الذكر**، ص 95 .

فأنماط الحياة الشخصية و القيم تتعرض للتغيير و هذا بدوره يؤدي إلى إحداث تغييرات حضارية و سياسية و علمية ، و من الجوانب التي تؤكد حتمية عملية التغيير ما يلي:

أ-التغيير استجابة لضغوط خارجية:

قد تحدث تغييرات عالمية كالتطورات الاقتصادية و الايديولوجية أي أنه تشتد الضغوط الخارجية في طلب هذا التغيير مما يجعل استمرار التنظيم بنفس الطرق السابقة أمرا متعذرا ، حيث نلاحظ ما يأتي :

- اختلاف درجة الاستجابة في الحماس و الالتزام بحسب شدة ارتباطها بعملياتها .
- اختلاف في سرعة الاستجابة لمطالب التغيير من تنظيمات لأخرى.
- التغيير استجابة لضغوط خارجية قد لا يجد طريقة للتطبيق الكامل و قد يظل مجرد شعارات أكثر منه تغيير حقيقي[1].

و لابد من الإشارة إأن هذا النمط من التغيير قد يفاجئ التنظيم و من ثم يصبح تغيير انفعالي و لكنه قد يكون متوقعا و يصبح تغيير مخطط.

ب- التغيير تلمسا لحل بعض المشاكل الذاتية :

في هذه الحالة التغيير يعتبر مبادرة من التنظيم كمحاولة لحل بعض المشكلات الذاتية للتنظيم ، حيث هذه المشكلات قد تتعلق بقدرة التنظيم على

(1)- محمد قاسم القريوتي، **المرجع السابق الذكر**، ص 149 .

مواجهة الأوضاع البيئية المحيطة به أو في ضعف بعض عناصره و عدم توافقها مع باقي العناصر .

ج- التغيير بهدف السيطرة على المناخ أو جزء منه في هذه الحالة التنظيم هو الذي يقوم بالسيطرة على بعض جوانب المناخ و اخضاعها للتعامل وفق ما يرتضيه و هو أصعب الأنماط لسببين:

- التغيير هنا يتجه إلى محاولة السيطرة على سلوك بعض أفراد و جماعات المجتمع الذين لا يملك التنظيم السيطرة الكاملة عليهم[1] .

- تحقيق هذه السيطرة قد تؤدي للصراعات و التناقضات مع تنظيمات أخرى قد تدعي لنفسها حق السيطرة على سلوك هذه الجماعات في المجتمع.

و في كل هذه الأنماط قد يكون التغيير مترج أو مرحلي أو ثوري، فالتغيير المتدرج يبدأ بالأمور البسيطة و يطرح التزامات يسهل قبولها أولا ثم يندرج إلى فرض التزامات أكثر تعقيدا و صعوبة في القبول ، أما التغيير المرحلي فيتم فيه تقسيم الهدف النهائي للتغيير إلى أهداف جزئية يتم تحقيق كل منها في مرحلة معينة بالتتابع و بمنطق تراكم الآثار الناتجة عن التغييرات المرحلية بحيث يتحقق الهدف النهائي في نهاية الفترة المخططة لبرنامج التغيير، أما التغيير الثوري فيقوم بالتعامل مع جميع العناصر المطلوب تغييرها دفعة واحدة و اعتمادا على منطق البتر و الحسم و ليس التفاوض أو الاقناع.

---

(1)- صلاح الدين عبد الباقي، ، **المرجع السابق الذكر**، ص 180 .

القوى الدافعة للتغيير في الجزائر:

لم تكن الأحداث التي مرت بها الجزائر عام 1988 إلا محصلة و تعبير عن أزمات عانى منها تبعاتها النظام السياسي، و أوجبت على النظام السياسي مواجهتها عبر عمليات التكيف من خلال تغيير بناء مؤسساته أو زيادة تأثيره في حصر المتغيرات المجتمعية، و التي تعج بها البيئة الداخلية و الخارجية للنظام.

المتغيرات الخارجية:

إن عملية التغيير في الجزائر تزامنت مع ما شهده النظام السياسي الدولي من تطورات سريعة لاحت بفعالياتها في جميع الميادين السياسية، و الاقتصادية، و الاجتماعية، و الأمر الذي ترك آثارا عميقة في مجمل التفاعلات السياسية الدولية المعاصرة، و التي شكلت بدورها ضغوطا كبيرة على صناع القرار في دول العالم الثالث، و كان من الطبيعي أن تتأثر الجزائر تبعا لعوامل عديدة بالظروف الإقليمية و الدولية المحيطة بها، و بتتبع بسيط لتوالي الأحداث منذ أكتوبر 1988 يتبين لنا مدى تأثرها برياح التغيير الدولية و التي جاءت بنسقين متناقضين أعباء الهوية الأصلية و التعبير عنها سياسيا و الانجذاب نحو قيم المنفعية و الاقتصادية الغربية[1] فالنموذج الجزائري يعكس بوضوح جدلية العولمة و الخصوصية التي يثيرها مفهوم الديمقراطية.

---

(1)- ناصر يوسف، **المرجع السابق الذكر**، ص388.

المتغيرات الداخلية:

ليست العوامل الخارجية الوحيدة المؤثرة على عملية التغيير، بل هناك مجموعة من العوامل الداخلية المرتبطة بالتنظيم السياسي و الإداري تتفاعل سلبيا مع العوامل الخارجية، و هذا يتعلق بالخصائص الداخلية للبناء السياسي و الإداري.

أ- إداريا:

على الرغم من محاولات إصلاح الإدارة في مرحلة نظام الحزب الواحد، إلا أن هذه الأخيرة تميزت بعدة مظاهر سلبية نذكر من بينها:

1- استخدام القيادة السياسية للجهاز البيروقراطي كأداة في التحكم و السيطرة السياسية(1).

2- التباطؤ في تغيير العمل الإداري و تقويمه، ضف لذلك أن الإصلاح الإداري كان يعتمد على العامل التنظيمي الشكلي دون مضمون البناء الهيكلي التنظيمي و الوظيفي و البيئي، و هذا ما أدى إلى بروز أزمة ثقة بين المواطن و الإدارة، بالتالي عمق الهوة بين التنظيم و حاجيات الشعب الأساسية.

---

(1)- بومدين طاشمة،" **مسألة التنمية السياسية و التجربة الديمقراطية في الجزائر (1988-1992)**"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر: معهد العلوم السياسية و العلاقات الدولية، 2001 ص117.

3- إهمال الجانب الإنساني و تغييب المشاركة الفعلية للأفراد في طرح اختياراتهم و اهتماماتهم.

4- الأخذ بأسلوب " الخطأ و الصواب"، دون الاستفادة من الأخطاء السابقة و المتكررة في عمليات الإصلاحات ناهيك عن محتواها التغريبي.

ب- سياسيا:

لقد كانت مبادرة الاصطلاحات نابعة من مستويات قيادية عليا داخل جهاز الدولة (و هذا تكريسا لمبدأ المركزية المتشددة)، و هذا يعني ببساطة تهميش الخبراء و مختلف شرائح المجتمع التي تهمها عملية المشاركة، ضف لذلك وجود مقاومة التغيير من طرف الأجهزة البيروقراطية التي تتحول إلى قوة مقاومة لأي تغيير من شأنه أن يحرمها من الحصول على الامتيازات و المكتسبات أو التقليص من نفوذها في المجتمع[1].

كل هذا أدى إلى عدم قدرة التكيف بين المؤسسات السياسية و التغييرات بالتالي تصدع شرعيتها و افتقارها للتأييد من طرف الشعب، فكانت أحداث أكتوبر 1988 محصلة و تعبيرا عن أزمات متراكمة نلخصها كما يلي:

-**أزمة التوزيع**: و تتمثل في ضعف قدرة النظام السياسي الجزائري على التوفيق بين الاعتبارات الاقتصادية و الفنية في التوزيع و بين الاعتبارات الاجتماعية التي تفرض العدالة، و إذا كان بعضهم يرد فروض

(1)- العياشي عنصر، **المرجع السابق الذكر**، ص190.

تلك الأزمة و أسبابها إلى ما واجهه النظام من أعباء اقتصادية ، و هذا بسبب انخفاض عائدات النفط- فإن بعضهم الآخر يردها إلى سوء التسيير الإداري و غياب التخطيط الارتيادي و غياب القيادة الميدانية للقطاعات الإنتاجية التي أهدرت بموجبها جهود التنمية طوال هذه الفترة المنصرمة.

-**أزمة المشاركة**: تمثلت أساسا في عجز المؤسسات السياسية عن استيعاب كل القوى في المجتمع الجزائري و الراغبة في المشاركة في العملية السياسية، فالسياق التاريخي الجزائري يؤكد وجود تنوع في الطبيعة الجزائرية تداخلت ضمنه نتائج الغزو الاستعماري لتفضي عليه حال من التعدد[1]، إلا أن البنية السياسية اتسمت منذ الاستقلال بسيطرة مؤسسة الرئاسة على مقدرات الحياة السياسية من خلال سيطرتها على الحزب و الجيش و قيامها بالدور التشريعي إلى جانب المجلس الشعبي الوطني مثلما سيطرت على وسائل الإعلام التي سخرت لنشر إيديولوجية الحزب الواحد و من هنا لم يعد النظام السياسي قادر على استيعاب القوى السياسية التي ظهرت على الساحة عقب الأحداث التي شهدها، الأمر الذي خلق تصادما بين ما اعتاد عليه النظام و الأوضاع الجديدة.

-**أزمة الهوية أوالإنية**: و هي من أخطر الأزمات نظرا لصراع المجتمع الجزائري إلى اتجاهات متعددة، حيث أخذ بعضهم يتمسك بالاتجاه العروبي في حين ارتبط البعض الآخر بأطروحة البربرية و قد استفاد الإسلام من هذا التشتت لما يمثله من قاعدة مشتركة بين العرب والبربر ليؤطر فعله و يصعد من نشاطه الذي كان سببا في انهيار شرعية النخب و المؤسسات الحاكمة.

---

(1)- بن حمودة بوعلام ، **<u>الممارسة الديمقراطية للسلطة بين النظرية و الواقع</u>**، الجزائر: دار الأمة، د.ت.ن،ص20.

-**أزمة الشرعية**: ظلت الجزائر تستمد شرعيتها من الشرعية الثورية التاريخية المتحققة لجبهة التحرير الوطني، و ظلت هذه الشرعية من القوة بحيث كونت لها أسبقيات مطلقة ضد أي قوة سياسية طامحة، و حيث تراجع نفوذ الجبهة و الدولة بفعل ما ناله من تناقض داخلي أجهز على فعاليته لتتراكم بوادر تلك الأزمة ليفقد النظام شرعيته تجاه الجماهير[1].

إدا، و نظرا للظروف الصعبة التي آلت إليها الجزائر و عدم قدرة النظام على ضبطها و توجيهها اجتماعيا ، و سياسيا، و اقتصاديا، ، بسبب تدني مستوى أداء و فعالية مؤسساته السياسية العاجزة عن تلبية مطامح الفئات الجديدة فكان لابد من تغيير جذري يقوم به النظام ، لكن هذه التغييرات هل كانت حسب استراتيجية محددة الأهداف و الوسائل ، و هل كان هناك تخطيط استراتيجي و شامل ، و هل اعتمد على التنمية الذاتية؟ أم العكس؟

إن طبيعة النظام السياسي القائم على الحزب الواحد يؤدي حتما إلى طريق مسدود بما يصاحبه من احتكار للسلطة من قبل أقلية متعسفة مساعدا بذلك على خلق وضع متفجر إن آجلا أو عاجلا، و يعود ذلك بالأساس إلى عملية الإقصاء الذي تتعرض له قوى اجتماعية ذات توجهات سياسية و عقيدية مغايرة بحيث تمنع من التعبير عن مواقفها و تصوراتها و الدفاع عن مصالحها بطريقة منظمة و ضمن إطار شرعي و تأسيسي ، و البديل الوحيد أمام هذه القوى هي المقاومة السلبية أولا ثم الاحتجاج العنيف ثانيا ، عندما تبلغ التناقضات مستوى يفوق قدرة المؤسسات القائمة على ضبطه و احتوائه[2].

---

(1)- محمد العربي ولد خليفة، **الأزمة المفروضة على الجزائر**، الجزائر: دار هومة،1998 ، ص103.

(2)- عنصر العياشي، **سوسيولوجيا الديمقراطية و التمرد في الجزائر**، القاهرة:د.د.ن،1999 ،ص134.

ـ الإصلاحات كآلية للتغيير الشكلي في الجزائر:

عبرت عملية استخلاف الرئيس الراحل الهواري بومدين عن شرخ هائل داخل أجهزة السلطة الحاكمة عكست المدى الذي وصلت إليه عملية تغييب المسائل الاجتماعية في سبيل إبقاء أجهزة الدولة ضمن القبضة العسكرية ، كما عكست أيضا هشاشة مختلف القوى و المجموعات التي لم تكن متجانسة فكريا و لم تكن منضوية تحت مشروع واحد يوحد قوتها ، بل إنها بسبب تمفصلها تحت جناح القوة العسكرية راحت تبحث عن دور تلعبه من أجل الوصول إلى السلطة بدل الدفاع عن مشروع ما.

قام الرئيس الشاذلي بن جديد بعد لاستحواذ على مناحي الحياة السياسية بتنصيب حكومة جديدة في جانفي 1984 بعد أن أصبح هو المصدر الرئيسي للسلطة السياسية في الجزائر و أضحى المكتب السياسي الذي يرأسه المركز الذي يقود أركان النظام السياسي الجزائىي من خلاله.

انطلقت في هذه الفترة حملة المراجعة للسياسة الاقتصادية السابقة التي بدأت من خلالها مسيرة الإنفتاح تحط بالأقدام لحذف لاشتراكية و كان ذلك من خلال تبني بعض الإجراءات الجزئية إلى أن تشهد مسيرة التصحيح ككل انطلاقة حقيقية فيما بعد .

بعد تصاعد الغضب الشعبي ، و ظهور بوادر التأزم الثقافي و ظهور الدعوات التي تطالب بعضها بالاعتراف بالبعد البربري في الهوية و البعض الآخر بأولوية المرجعية الاسلامية في صياغة مشروع مجتمع و وضع المنظومة التشريعية ، علاوة على تفاقم الوضع الاجتماعي و تحول بعض الحركات الاجتماعية إلى عصابات مسلحة (جماعة بوعلي 1982) .

من أجل بناء و تكريس شرعية السلطة الحاكمة و توسيع قاعدة التعاطف مع الحاكم في فترة كانت فيها النخبة الحاكمة تسعى لإجراء تعديلات كبرى على المسار التنموي للبلاد ، قام بإطلاق سراح بعض السجناء السياسيين مثل بن بلة و دعوة المنفيين للعودة إلى أرض الوطن ، فتح ملفات الفساد لكسب تعاطف الشعب ، ضف لذلك السياسة الاستهلاكية أو برنامج مواجهة العوز PROGRAMME ANTI PENURIE ركزت خطة التنمية خلال فترة (1980-1984) كما يوضح الاستاذ " بن أشنهو" ترجح الكفة لصالح الموارد المائية و السياسة الاقتصادية و الاجتماعية و السكن فتوقف نسبيا تطور القطاع الصناعي ليعطي الأولوية لباقي القطاعات بحيث يتم وضع ترتيبات جديدة من شأنها تطوير النشاطات غير الزراعية بشكل عام .

و لعل أهم إجراء اتخذ في مسار التوجه نحو الاقتصاد اللبرالي ما تعلق بتبني سياسة إعادة الهيكلة العضوية ثم إعادة الهيكلة المالية للمؤسسات الوطنية و هي السياسة التي تسمح بادخال قدر من المرونة في الاقتصاد بفضل تنويع مصادر القرار العمومي ، هذا إلى جانب إعادة الاعتبار للقطاع الخاص .

تكشف التحولات التي أدت إلى تبني هذه الصلاحيات أن هناك شبه إجماع بين مختلف النخب السياسية على ضرورة إحداث تغييرات هامة على الهيكل الاقتصادي لتجاوز سوء اشتغال التخطيط البيروقراطي على غرار ما حدث بأروبا ، فكانت الغلبة للبعد السياسي في تقرير سيرورة الاصلاح .

اعتبرت العملية الاصلاحية مجرد قرارات فوقية طبقت دون إشراك أو مساهمة المسيرين و ممثلي العمال و لذلك لم تعط نتائج معتبرة ، لذلك

اعتبرت إعادة الهيكلة الاقتصادية مجرد إعادة توزيع للمناصب داخل السلطة ، و فرصة لبسط السيطرة على الجهاز الاقتصادي.

كشقت الصدمة النفطية عن مدى حساسية النظام الاقتصادي الجزائري.

الاقتصاد الجزائري إقتصاد ريعي يعتمد على عوامل غير ذاتية في إعادة انتاج منظومة الاقتصاد حيث التعويل الدائم و الكامل على عوائد التجارة من المواد الأولية الذي لم يؤدي سوى إلى تعميق التبعية و إضافة أشكال جديدة من التبعية [1].

سجلت في هذه الحقبة بداية انطلاق الأزمة الجزائرية التي وصلت أوج حدتها بعد توسيع الفجوة بين الحكام و المحكومين.

أرجعت أسباب التدهور في البداية إلى عدم التناسب بين النمو الديمغرافي و الطلب الاجتماعي، ضف لذلك الأثار السلبية التي انبيقت بعد 1986 مثل التضخم ، تذبذب لدورات الانتاج و التوزيع و الفساد و ظهور الأترياء الجدد في لبسوق الموازية، و انعكس هذا الوضع الجديد على الطبقات الدنيا بوجه خاص[2].

---

(1)-عبد اللطيف بن أشنهو، **"تجربة الجزائر:الديناميكية الاقتصادية و التطور الاجتماعي"** ، <u>المستقبل العربي</u>، (بيروت:مركز دراسات الوحدة العربية)العدد 91، أكتوبر 1986، ص 62 .

(2)-Abderrahmane Mebtoul, **L'algérie face au défis de la mondialisation**,T.1 ,Alger:OPU, 2002, p87.

بهذا تم إقرار إصلاحات سياسية أدارية و اقتصادية عقب أحداث أكتوبر 1988 التي تعتبر نقطة تحول في الحياة السياسية الجزائرية و هذا من خلال الانتقال من الأحادية الحزبية إلى مرحلة التعددية ، كما أدت للتقليل من دور الدولة البيروقراطي و بروز النظام القائم على استقلال المجتمع المدني عن المجتمع السياسي و الدعوة إلى الفصل بين التوزيع بين السلطات و الإنهاء النسبي للعسكريتارية، و لو من الناحية النظرية(1).

كشفت أحداث الشغب في أكتوبر 1988 عن حدة الأزمة السياسية و الاجتماعية الناجمة عن التدهور الحاد في القدلاة الشرائية للمواطن الجزائري و عن شعوره بخيبة أمل كبيرة بعد اهتزاز صورة الدولة الراعية التي ربط مصيره بها فتخلت عنه بعد أن عجزت على الصمود أمام هزة واحدة تسبب فيها انخفاض أسعار النفط في الأسواق العالمية و تدهور سعر الدولار في الأسواق النقديةو لعل من أهم الدلالات السياسية التي انطوت عليها أحداث أكتوبر هي كشفها لعمق الشرخ الموجود بين القاعدة الشعبية المهمشة و أفراد السلطة الحاكمة و نخبها نتيجة لنمط اشتغال النظام السياسي الجزائري القائم على الإقصاء المستمر للفئات و الطبقات الشعبية العريضة.

كما كانت الأحداث تعبيرا صارخا عن أزمة داخلية لنظام حكم أراد أن يكسب شرعيته اعتمادا على الاستهلاك و السوق السوداء، حيث راح الشباب الجزائري يعبر عن ذلك بأشكال الرفض العنيفة لرموز الدولة و مؤسساتها، حيث تظافرت عدة عوامل في استفحال تلك الأحداث.

---

(1)-Dirk Vandewalle, "**Rupture avec le socialisme, libéralisme et privatisations economiques en Algérie**,(Revue d'etudes et de critiques sociales)N° 7, Alger: édition NAQD,1994,p8-9.

يرجعها بعض المحللين لمنظومة الإصلاحات ذاتها حيث بالرغم من التشريعات الت يصاحبت الانعطاف الاقتصادي و بالرغم من صدور القرارات إلا أن المستوى التطبيقي كان يعاني نقصا فادحا.

ساهمت هذه العوامل و غيرها في احتدام الأزمة الجزائرية التي ترتب عنها تزعزع و تفكك مثلث جيش- دولة- حزب و تراجع كبير لدور الدولة، و قد كان ذلك من أهم أسباب تصاعد و اشتداد الرفض لطريقة إدارة السياسة و الاقتصاد و الثقافة و اتخاذ أشكال عديدة عبرت في النهاية عن أزمة غياب مشروع مجتمع و أزمة إدارة الموارد البشرية و المادية.

بقدر ما عبرت الأزمة العامة التي مست المجتمع الجزائري عن خلل كبير في أداء النظام الاجتماعي للمجتمع الجزائري ، فقد عبرت كذلك عن الحاجة الماسة لدى صناع القرار للمسارعة بدفع التصحيحات الهيكلية على كافة الأصعدة (1).

أ-الإصلاحات السياسية:

تمثلت الخطوة الأولى بالاستفتاء على تعديل الدستور 3 نوفمبر 1988 لتصبح الحكومة مسؤولة أمام البرلمان كخطوة ضرورية لتحقيق الانسجام بين أهداف الهيكلة الاقتصادية التي تسعى لتحرير أداء المؤسسات و قواعد تسيير و تنفيذ و متابعة ذلك سياسيا و قانونيا و بعد إعادة انتخاب الرئيس

---

(1)-W.LAGGOUNE, "**Les reformes administratives: un état des problématiques**,(Revue de l'ecole nationale d'administration)N°1, Alger:Centre des recherches scientifiques,1999,p 187.

الشاذلي بن جديد للرئاسة مرة ثانيةفي 22 نوفمبر 1988 توجت هذه الاصلاحات بإقرار دستور جديد للبلاد في 23 فيفري 1989 ، الذي فتح المجال للبدء في تشييد نظام سياسي جديد يستند إلى مرتكزات و آليات كشفت عن أشكال مختلفة لصنع القرار.

بذلك فسح المجال للمنافسة السياسية بين الجمعيات ذات الطابع السياسي، و حصر مهمة الجيش (دستوريا) في نطاق تخصصه التقني الأكاديمي العسكري ، بعيدا عن الحقل السياسي فقد جاء في المادة 24 **" إن مهمة الجيش الوطني الشعبي هي حمايةاتلاستقلال الوطني و الدفاع عن السيادة الوطنية ، فهو مكلف بضمان الدفاع عن الوحدة و عن كافة التراب الوطني ، و حماية المجال الأرضي و الجوي و الدفاع عن كافة المناطق للمجال البري "** [1] و باقرار ذلك غادر ممثلو الجيش اللجنة المركزية للحزب.

أعطى الدستور للرئيس صلاحيات أقل شمولية من الناحية الشكلية من دستور 1976 حيث أسندت بعض صلاحياته لصالح المجلس الشعبي الوطني و رئيس الحكومة غير أن هذا التقليص يبقى من الناحية الواقعية عديم الجدوى لاعتبارات واقعية تفرضها ظروف ممارسة الحكم في الجزائر و تؤكدها تركيبة و أصول القوى الفاعلة في الساحة السياسية[2].

---

(1)- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، جبهة التحرير الوطني، **دستور الجزائر** 1989، ص .

(2)-سليمان حاج إبراهيم، **"دراسة و تحليل طبيعة و بنية النظام السياسي الجزائري بين مؤثرات البيئة المحلية"**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر: معهد العلوم السياسية و العلاقات الدولية، 2002، ص 45 .

و هكذا فإن دستور عام 1989 أدخل تغيير جذري على طبيعة المشروعية القائمة فإن كانت قوانين الدولة و نظام الحكم في ظل أمر جويلية 1965 تمنح الأولية للمشروعية الثورية فإن دستور 1989 أصبح ينص على المشروعية الدستورية و القانونية، فلأول مرة يأخذ بالديمقراطية –و لو ظاهريا- القائمة على التعددية السياسية و حق إنشاء الجمعيات و الأحزاب.

ألا أن هذه الإصلاحات السياسية التي من شأنها تكريس تنمية سياسية و بناء مؤسسات ديمقراطية حقيقية، تمت من دون مشاركة أو استشارة الشعب صاحب السيادة، و من دون مشاركة الخبراء و العلماء، و القوى الاجتماعية الفاعلة في دراسة مشروع الإصلاحات و وضع الاستراتيجيات المناسبة لتخطي العراقيل في المستقبل.

بالتالي فلم يكن هدف تلك التغييرات الشكلية إلا حماية مصالح النخبة الحاكمة و استقرارها على مقاليد الحكم و إتباع ساسة من الأعلى إلى الأسفل[1].

البناء الشكلي للمؤسسات السياسية من (1996-1998)

ظل النظام السياسي الجزائري في ظل أزمة الأمن و الشرعية يحاول البحث باستمرار عن البدائل المتاحة لرأب الصدع الناجم عن هذا الوضع ، و هو حينما كان يفعل ذلك كان يتصرف وفق خطتين متلازمتين و هما استعمال مبررات الحوار ثم تبليغ مضمون رسالة السلطة بعد جمع الأحزاب قصد

(1)-الحسن بركة، **أبعاد الأزمة في الجزائر: المنطلقات، الانعكاسات، و النتائج**، ط1، الجزائر: دار الأمة للطباعة و النشر و الترجمة و التوزيع، 1997، ص 158 .

التشاور حول الوضع أو لإيهامهم بنية السلطة في إشراكهم في صياغة و بلورة سياستها المتعلقة بالحوار و ما يتعلق بأوضاع الحكومة.

تحددت استراتيجية الرئيس ليامين زروال في إقامة انتخابات رئاسية في نوفمبر 1995 في ظل الأوضاع المتأزمة قصد إيجاد قدر من الشرعية ، يسمح بإضفاء طابع من الثقة و الاحترام للنخبة الحاكمة ، و يساعدها بالتالي على كسب الدعم الدولي(1).

كانت الانتخابات التعددية التي أصبحت الأولى من نوعها في الجزائر بمثابة المسكن الذي يمكن أن يخفف من انهيار القواعد الاجتماعية للسلطة الجزائرية ، و يمدها بشرعية شكلية ، إلا أن اتنتخابات 16 نوفمبر الرئاسية لم تحدث تغييرا معتبرا في بنية النظام السياسي و تبعا لنفس المخطط الرامي إلى إعادة بناء جدار الشرعية للنظام السياسي و تحقيق القطيعة مع النظام السياسي السابق أوكل الرئيس زروال بعد ستة أسابيع من انتخابه أي في 31 ديسمبر 1995 إلى مدير ديوانه السيد أحمد أويحي(2) مهمة تكوين حكومة جديدة يكون من أبرز مهامها تحضير انتخابات تشريعية ، إلى جانب الاستمرار في تطبيق سياسة الإصلاحات.

و لكن قبل ذلك كان سيناريو السلطة يتضمن إجراء اصلاحات دستورية ضرورية لتحقيق جملة من الأهداف تتوافق و المنحى الجديد لعملية بناء المؤسسات و كان الهدف من الاستفتاء على الدستور هو تجنب تـــكرار

---

(1)-Ahmed Dahmani, **<u>L'Algérie à l'épreuve économique politique des réformes 1980-1997</u>**, Alger : Casbah éditions, 1999, p248.

(2)- نور الدين زمام ، **<u>المرجع السابق الذكر</u>**، ص 86 .

تجربة 1991، و العمل على عدم انتقال السلطة إلى نخب تتناقض توجهاتها مع القوى الحاكمة الفعلية ، و في هذا السياق أجريت عدة تعديلات لتحقيق هذا الغرض ، من أهمها استعمال الدين لأغراض سياسية ، و كذا الأخذ بالاقتراع النسبي و تغيير التقسيم الاداري للمناطق الانتخابية(إرجع للملحق رقم4).

و من التجديدات التي أتى بها دستور 1996 إنشاء غرفة ثانية برلمانية سميت بمجلس اللأمة حيث يتم اختيار ثلثين من أعضائه من خلال قوائم الفائزين في الانتخابات المحلية و ثلث يعين من طرف الرئيس و هو الثلث الذي يستحوذ في الغالب على رئاسة اللجان(إرجع للملحق رقم4) .

و من النتائج التي أسفرت عنها هذه التعديلات تقليص عدد الأحزاب و تشكيل حزب جديد ليكون بديلا عن حزب جبهة التحرير الوطني ، و حقق هذا الحزب الجديد نتائج مذهلة سفي كل الانتخابات التي دخل فيها، ليكشف بجلاء عن حجم و طبيعة الدعم الذي تلقاه من السلطة الحاكمة و عن الهدف الحقيقي لإنشاء هذا الحزب في ظل مسار بناء المؤسسات[1].

و في النهاية كشفت الأساليب التي تم بها تمرير و إقرار المؤسسات عن استمرار نفس الممارسات التي تكشف عن طبيعة علاقات القوة داخل جهاز الدولة الجزائرية التي تشهد تجاذبا بين قلة متحكمة تتكون أساسا من النخبة العسكرية و البيروقراطية و التقنوقراطية[2] و أكثرية من أفراد الشعب الجزائري من الطبقات المعدمة شباب بطال ، و فئات الطبقات الوسطى التي تحس بالاغتراب و التهميش .

---

(1)- نور الدين زمام ، **المرجع السابق الذكر**، ص 130 .
(2)-Ahmed Dahmanim, **OP.CIT.**, p247.

و على المستوى السياسي استمر الانقسام في صفوف النخب الجزائرية بالشكل الذي يعبر عن خطورة التفكك الاجتماعي و الثقافي الذي شهده المجتمع، و هو التفكك الذي تم تصعيده سياسيا لتصبح أدق العناصر المكونة للهوية الجزائرية و للشخصية الوطنية و السيادة عرضة للتشويه و التزييف بدل الإثراء ، مما كشف و عمقمن حدة الأزمة الثقافية الجزائرية .

من جهة أخرى كشفت التطورات عن جمود كبير في هرم القوة السياسية .

الإصلاحات الإدارية:

كما حاولت الدولة إحداث تغييرات في نمط التسيير الإداري لتواكب الإصلاحات السياسية الجديدة و جعل الإدارة أداة رئيسية و فعالة في عملية التنمية المستدامة و الشاملة و المتوازنة، فتمثلت الإصلاحات الإدارية بمحاولة خلق إدارة فعالة و رشيدة، و الاعتماد على الآمركزية الإدارية، و مبدأ الانتخاب لتمثيل الإرادة الشعبية[1]، (إرجع للملحق رقم1)، كما حاولت الدولة تغيير الحكومات بهدف تحسين الوضع الاقتصادي و الاجتماعي و السياسي المتأزم.

تغيير الحكومات :

كلف السيد قاصدي مرباح بتفعيل السياسة الاقتصادية بالرغم من الجو السياسي و الاجتماعي المشحون بالتواترات حيث تبنى برنامجا طموحا إلا أن التعويل على

(1)- بلعلي صغير، **المرجع السابق الذكر**، ص 159.

المداخل النفطية وحلقة المديونية جعلت هذا الرهان مستحيلا كما جعلت الطموحات القادمة لكل الحكومات المتعاقبة تدور في حلقة مفرغة فليس من المعقول المراهنة على مصدر تمويل واحد و الجزء الأعظم منه يوجه لسداد المديونية ، ضف لذلك الوضعية المالية التي وجدها السيد قاصدي مرباح تضخم بنسبة 9% تدهور قيمة النقد ب 20% ، دين خارجي بقيمة 26 مليار دولار، ضف لذلك تدهور القدرة الشرائية من العوامل التي حدت من نجاح أي حكومة[1].

بسبب هذه الأسباب و غيرها مكثت حكومة السيد قاصدي مرباح 9 أشهر لتخلفها حكومة السيد حمروش في 09 سبتمبر 1989 لقبت بحكومة الاصلاحات و هي الحكومة التي ضمت مجموعة كبيرة من أفراد النخبة التكنوقراطية التي كانت ترى أن المعضلة تكمن في مشكلة التضخم و اختلال ميزان المدفوعات[2]، بالتالي برامج الاستقرار الاقتصادي و الاجتماعي لهذه الحكومة قد تحدد من خلال هذه المقاربة النقدية و لتحقيق هذا المسعى حددت الحكومة لبرنامجها مجموعة من الأهداف كالحد من التنظيم المركزي للاقتصاد ، و إعطاء شخصية مستقلة للمؤسسة ، و مواجهة التضخم من خلال سياسة النقد و الأسعار لتقليص العجز في الميزانية، إلا أنها لم تذهب بعيدا بسبب إغفالها لحقيقة هشاشة الاقتصاد الجزائري التابع لتقلبات الأسواق العالمية كما أنها لم تهيء الشروط القانونية و السياسية المناسبة للمؤسسة الوطنية فقد منحتها استقلالية قانونية و حرمتها من حرية التمويل و التسيير و التسويق بسبب التأخر في إصلاح و تصحيح أداء المؤسسات المالية و مؤسسات الجمارك و مصالح التجارة .

---

(1)-ABDERRAHMANE FARDEHEB, **Economie politique**, T1, Alger :OPU, 1993, p89.

(2)- عبد الطيف بن أشنهو،" **تجربة الجزائر : الديناميكية الاقتصادية و التطور الاجتماعي**"، **المرجع السابق الذكر**، ص 64 .

تزعمت حكومة السيد سيد أحمد غزالي في 5 جويلية 1991 سياسة نفطية للتعجيل بالخروج من أزمة المديونية و تجاوز معضلة نقص الموارد المالية و مواجهة مشكلة عدم القدرة على الابقاء بالمطالب الجماهيرية و تم التأكيد و لأول مرة على ضرورة الاعتماد على الطرف الأجنبي كشريك مهم بامكانه تقديم الدعم لتحقيق انطلاقة تنموية جديدة و وصل الأمر لحد التطرف حيث فكرت في بيع 25% من احتياطات حاسي مسعود[1] للخروج من حلقة المديونية ضف لذلك أن النجاح الساحق لحزب جبهة الانقاذ الاسلامي FIS مبعث توتر و قلق للأوساط المالية السياسية المحلية و المستثمرين الأجانب الذين لم يستهميهم الوضع حتى بعد أن رفعت أمامهم حواجز الاستثمار بالجزائر ضف لذلك التوتر على الصعيد الاجتماعي، و ما زاد من حدة ذلك فوز الـ FIS في الدور الثاني من الانتخابات التشريعية بحيث استطاع أن يوظف الغضب الشعبي لصالحه و يستثمر الفهم المسطح للدين بالشكل الذي يغذي ثقافة الحشد [2].

لتحل في 08 جويويلية 1992 حكومة السيد بلعيد عبد السلام و علي كافي الذي كان على رأس مجلس الدولة و خالد نزار وزير للدفاع[3] ، بحيث وكلت لهم مهمة تهذيب الحياة السياسية و بعث الاقتصاد و تصفية الارهاب .

---

(1)-Abderrahmane Mebtoul,**OP.CIT.,** p49.

(2)-M.C BELMIHOUB,**"Le management des politiques publiques:une approche institutionnaliste: cas de l'Algérie"**,(Revue de l'ecole nationale d'administration)N°1, Alger:Centre des recherches scientifiques,1999,p38.

(3)- Abderrahmane Mebtoul,**OP.CIT.,** p55.

حصر السيد عبد السلام المعضلة في جانبها المالي و اعتبر أن صلب المشكلة هو المديونية و قد اعتبر إعادة الجدولة تتنافى و الاستقلال و السيادة الوطنية لأن ذلك سيوقع البلاد تحت استبداد صندوق النقد الدولي و لخص مهمته في توجيه المداخيل لسداد الديون للخروج مستقبلا من الضائقة في غضون ثلاثة أشهر ، و أطلق على سياسته " اقتصاد الحرب" (1) يتم تحقيق الواردات و تؤجل الاستثمارات و يصبح التسيير مركزيا ، و تعيد الدولة احتكار التجارة الخارجية ، إلا أن هذه السياسة كانت ضد التيار العالمي من دون بدائل معقولة .

حلت محلها حكومة السيد " رضا مالك" في 11 أوت 1993 الذي يعد أحد أبرز أقطاب النخبة المثقفة السياسية الجزائرية (2)، إلا أنها شهدت إشتداد الأزمة الأمنية إلى ذروة الهمجية و ملاحقة و اغتيال المثقفين، لتلجأ الحكومة إلى الخصخصة و إنشاء " الهولدينغ" رغم معارضة الإتحاد العام للعمال الجزائريين ، مع إعادة الجدولة لتحصل الجزائر على مساعدات مالية سنة 1994 في الوقت الذي بدأت فيه التفاوض مع صندوق النقد الدولي لإمضاء اتفاق STAND BY ما أدى إلى عقد أول اتفاق مالي ينطوي على تطبيق برامج تحرير اقتصاد كلي كلاسيكي لمدة سنة تبعته إعادة جدولة مع نادي باريس للديون العمومية و الخارجية(3).

---

(1)- عثمان جيامنة، **المرجع السابق الذكر**، ص 153 .

(2)- نور الدين زمام ، **المرجع السابق الذكر**، ص 133 .

(3)-M.C BELMIHOUB**, OP.CIT.,** p56.

أدى على التصعيد الأمني لفتح ملف الحوار من أجل ترميم جدار الشرعية الآيل للسقوط غير أن هذا الانفتاح الرسمي نحو التيار الاسلامي لم يرض السيد رضا مالك فاستقال في 11 أفريل 1994[1].

ليعين بعد ذلك السيد مقداد سيفي في11 أفريل 1994 ، بحيث وجدت النخبة التقنوقراطية نفسها منساقة في تيار العولمة برعاية البنك الدولي و صندوق النقد الدولي من بابها الواسع و من الآثار السلبية لهذا الاندماج القسري في تيار العولمة زيادة ظاهرة الفساد و الرشوة و نهب الأموال العامة إلى خارج البلاد.

ج- الإصلاحات الإقتصادية:

و هكذا ظهرت في بداية مرحلة الثمانينات نظرة جديدة للتنمية، تهدف إلى الدخول في مرحلة النمو الاقتصادي المكثف من أجل زيادة الفعالية الاقتصادية، و ذلك من خلال ٬عادة الهيكلة العضوية و استقلالية المؤسسات.

إن الهيكلة العضوية هي نمط جديد للتنظيم الاقتصادي تهدف لتقوية القطاع العام من خلال خلق عدد ضيق من المؤسسات الكبيرة و ذلك بخلق فروع جديدة للتحسين من فعاليتها الإنتاجية، فانقسمت خمسة مؤسسات تابعة للقطاع العام إلى 300 مؤسسة جديدة، لكن سرعان ما عرفت أزمة مالية نتيجة سقوط الإيرادات الجبائية بفعل أزمة 1986(انخفاض أسعار البترول) [2]، و عرفت بعد ذلك إصلاح جديد و هو استقلالية المؤسسات العمومية الذي ظهر في جانفي 1988الذي ارتكز على ركيزتين هما لامركزية و التخطيط

(1)- نورالدين زمام، **المرجع السابق الذكر**، ص 109 .

(2)-W.LAGGOUNE, , **OP.CIT.,** p195.

و اللجوء إلى بعض آليات السوق، حيث أعطيت الاستقلالية المالية و اتخاذ قرارات اقتصادية مستقلة لتحسين المر دودية، لكن مع احتفاظ الدولة بحقوق الملكية.

و بالتالي أصبح التسيير حرا و الدولة بقيت مالكة للمؤسسة الوطنية[*]، إلا أنه رغم هذا بقيت المؤسسات الوطنية تسجل نفس النقائص، مديونية أكثر، و عجز الخزينة، ضف لذلك أنه لم تتحسن فعاليتها الاقتصادية، إلا أن تطبيق استقلالية المؤسسات يعتبر مرحلة لانسحاب الدولة من الميدان الاقتصادي، و اللجوء إلى العقلانية الاقتصادية.

لقد منح الانفتاح الاقتصادي على الخارج فرصة إرساء القواعد السياسية التي يريدها الغرب الرأسمالي- فكرة و ممارسة- و على نطاق واسع يشمل تجزئة التكامل الاقتصادي و السياسي ، فمع بداية الثمانينات انقلبت الخريطة الاقتصادية العالمية[1] ، الأمر الذي فسح المجال للتفوق التقني و صلاحية تطبيق بنود الاقتصاد الدولي على العالم العربي و استغلال تخلفه الثقافي و الروحي و المادي و تفكك القوى العربية ، و بفضل هذه السياسة التي يتبعها الغرب توسعت فجوة التبعية الاقتصادية الأمر الذي جعل الرأسمالي يتحكم في عملية استخراج النفط ، و هكذا فقد تم تجاوز التبعية التقليدية (التجارة الخارجية) إلى آليات جديدة للتبعية فرضتها السوق الرأسمالية العالمية في مجال استيراد التقانة المركزة حول "إعادة تدوير الدولارات النفطية" في شكل توظيفات مالية.

(*)- لهذا تم انشاء شركات قابضة (هولدينق) التي منحتها الدولة تسيير مشاركتها المالية داخل المؤسسات العمومية ، كما أن الدولة فرضت حقها في التسيير عن طريق صناديق المساهمة.

(1)- MOHAMED HOCINE BENISSAD, **ALGERIE RESTRUCTURATION ET REFORMES ECONOMIQUES (1979-1993),**ALGERIE: OPU,1994,P111.

هذا كله ساعد على الوقوع في معضلة المديونية و خدماتها(عد للجداول رقم (6-7-8-9-10))، و بالتالي التوجه إلى الخارج ، الأمر الذي يزيد من التعمق في التبعية أكثر من ذي قبل ، فالمديونية هي أهم مؤشر لهذا الوضع المتردي للاقتصاد الجزائري و هي وسيلة تمكن الدول المصنعة من فرض هيمنتها الاقتصادية و التجارية و المالية.

فرغم التغيير في النهج السياسي و الاقتصادي الذي كان متبعا قبل أحداث أكتوبر 1988 إلا أن هذا لم يغير أو ينقص من المشاكل الاقتصادية و المالية، كما أن هذا التغيير لم يصاحبه تغيير في تشكيلة النظام السياسي_أهمها أعضاء المجلس الشعبي الوطني، فقد ورثت الجزائر الجديدة وضعية اقتصادية و اجتماعية مزرية قررت بالتالي استئناف المفاوضات مع البنك الدولي للإنشاء و التعمير [1] BIRD.

إن الانتقال إلى اقتصاد السوق الذي تدعم بعد التعاقد مع المؤسسات المالية الدولية قاد الدولة إلى الانكماش و الاكتفاء بالأدوار التي يجب أن تقوم بها على المستوى الاقتصادي و ذلك من أجل تحقيق اقتصاد ديناميكي قصد تحسين فعالية الجهاز الاقتصادي، و من أهم مظاهر انكماش أدوار الدولة في الميدان الاقتصادي هو تطبيق سياسة الخوصصة التي تعني التحول من الملكية العامة للدولة لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعة للقانون الخاص، و هذا التحول يعني الأصول المادية أو المعنوية في مؤسسة عمومية أو في جزء منها أو في تحويل تسيير المؤسسات العمومية إلى أشخاص طبيعية أو معنوية تابعة للقانون الخاص بواسطة صيغ تعاقدية تحدد فيها كيفية تحويل التسيير و ممارسته و شروطه[2].

---

(1)- يوسف ناصر، **المرجع السابق الذكر**، ص 380.

(2)- مليكة قريمش، **المرجع السابق الذكر**، ص150.

إلا أن نقص الدراسات و التحاليل الجدية أديا لوجود معارضة شديدة و مقاومة للتغيير من طرف الأطراف الفاعلة في المجتمع الجزائري سواء من قبل النقابة أو الاتحاد الوطني للمؤسسات العمومية، أو من لدى المافية العالمية المالية...

إن عملية الانتقال إلى اقتصاد السوق تتطلب وجود دولة قوية تضطلع بوسائل ضرورية، سواء كانت وسائل اقتصادية (كالسياسة النقدية و المالية) أو وسائل اجتماعية (كوضع سياسة للحماية الاجتماعية) أو و سائل تنظيمية (كوضع الإطار القانوني و المؤسساتي حتى يرشد الإصلاحات الهيكلية و يدخل ذهنية جديدة) لذلك لابد أن يكون هناك انسجام و تكامل بين الوسائل الاقتصادية و الاجتماعية و القانونية و التنظيمية من جهة و المحيط البيئي الداخلي و الخارجي من جهة ثانية.

و لكن هل كان هناك تغيير جذري للنظام الإداري بما يتماشى و البيئة الاجتماعيةو الثقافية للمجتمع الجزائري؟

إن السلطة المركزية لم تراع ضرورة إصلاح هياكل الإدارة ميدانيا، و تطوير وظائفها و تحسين الوضع الإداري المتخلف الذي أصبح لا يتماشى و التغييرات السياسية و الاقتصادية الجديدة، كما أن عدم استقرار الحكومات لم يسمح بإنشاء جهاز إداري ناجح فعال، بل زاد من تفاقم الوضع الإداري و تأزمه بسبب البيروقراطية المنغلقة، ضف لذلك، أنه لم يتم مراعاة المبادئ التنظيمية و العلمية المطلوبة التي تهدف أساسا لتحقيق الديمقراطية و توسيع المشاركة الجماعية في صنع القرار و رسم السياسات، كما لم يتم التركيز على مسألة إعادة الثقة بين المواطن و الإدارة ضف لغياب الثقافة

التغييرية التي تقوم على احترام العلاقات الإنسانية في العمليات الإدارية و إعطاء أهمية للبعد الاجتماعي و البيئي في تسيير الإدارة.

فمنذ بداية الاستقلال السياسي لليوم نلاحظ بأنه عوض أن يكون الجهاز الإداري طرفا فعالا و فاعلا في الإسراع بعملية التغيير السياسي كهدف ارتيادي أو استراتيجي تسعى إليه الدولة، أصبح مجرد جهاز في يد النخبة البيروقراطية، هدفها الوحيد خدمة المصالح الفردية على حساب المصلحة العامة، الأمر الذي انعكس سلبا على المسار التنموي العام.

ضف إلى ذلك أن سياسات الحكومات و برامجها المختلفة كانت مجرد إصلاحات ظرفية دون التعمق جوهر الإصلاح الجذري.

و في نهاية المطاف ما يمكن استنتاجه أن الجزائر بلد عاش سياسة التفكيك الاقتصادي الاجتماعي في مرحلة الاستعمار (1830-1962) و لكن ما عسانا نقول عن التفكيك الجديد من فترة الاستقلال السياسي.

فبعد الاستقلال السياسي الاختيار تمركز حول تدخل الدولة في شكل التسيير الاشتراكي، فقامت استراتيجية التنمية حول التخطيط و التصنيع.

كما هو معلوم أن التغيير من أجل التنمية حتى يكون ناجعا يجب ألا يقتصر على الجانب الاقتصادي وحده، لأن ذلك سيؤدي إلى الازدواجية و بالتالي يؤدي إلى خلل في البناء الاجتماعي و تكون بذلك التنمية غير مجدية إن لم تكن معرقلة للصيرورة الطبيعية للمجتمع، و يشترط أن تكون التنمية متكاملة و مركزة حول الإنسان و موجهة إلى الداخل و عامة و شاملة و متوازنة و مستدامة.

ففي فترة التحول الاشتراكي، كان الخطاب الاشتراكي قائما على فكرة تلبية رغبات الأفراد و احتياجاتهم المادية، فانعدمت الرغبة الروحية في الإشباع الفكري أي فهم منطق السياسة الاقتصادية و البحث عن الثروة التي لا تزول و المتمثلة في" بناء الإنسان " و إعادة تشكيل " ثقافته السياسية " تماشيا مع التغييرات، في حين الجزائر كانت تعيش حصارا سياسيا مغلقا لا يمكن لقاعدته البسيطة أن تستوعبه آنذاك، فانحصرت المسألة في الاقتناع بالشعبوية السطحية.

فلم تعرف الجزائر كيف تنهض بثرواتها، و هكذا كانت المعادلة التنموية نظرا للتخلف الذي كان يكتنفها "الاستنهاض من قبل الغير" بدل " النهوض بالاعتماد على الذات"، هكذا جاءت فترة الرئيس الشاذلي بن جديد التي أحدثت تغييرا جذريا في الخطاب السابق الذي أدى بها إلى الكشف عن مساوئ الانغلاق بتبعية الانفتاح الاقتصادي.

ثم عرفت الجزائر إصلاحات إعادة هيكلة المؤسسة لكنه ألا أن فشل للأزمة المالية التي عرفتها البلاد عام 1986، لذلك ظهر إصلاح آخر و هو نموذج التخطيط الآمر كزي و ذلك لفعالية أكثر لتدخل الدولة و ليس التخلي عنها إلى أن حدث الانفتاح على الخارج، لكنه كان فرصة لإرساء القواعد السياسية التي يريدها الغرب الرأسمالي – فكرة و ممارسة-.

- العوامل المقيدة لعملية التغيير في الجزائر

أثار العديد من الخبراء و المفكرين(*) ثلاثة مصادر أساسية للتأثير على نتائج برامج التغيير، و يمكن حصرها فيما يلي:

1- مناخ القيادة السائد:

يشير إلى نمط القيادة و الممارسات السياسية و الإدارية لا، و ذلك لما للقيادة من دور و باعتبارها القائمة بالتنظيم و التنسيق و التوجيه و القدوة و المرتبطة أساسا بعملية التغيير و الاصلاح و التطوير .

2- النسق الثقافي:

و نعني به مختلف الرموز، و المعايير، و العادات، و منظومة القيم، التي تحدد سلوك معين سواء كان فرديا أو جماعيا، و بمأن عملية التغيير هي عملية نفسية سلوكية بالدرجة الأولى فعلينا بالتالي معرفة النسق القيمي الجزائري و دوره في عملية التغيير و هذا ما يعرف بثقافة التغيير في نسقها الحضاري و الفكروي.

3- التنظيم الرسمي:

و هو ما تعرضنا له في المحاور السابقة الذي يجب أن يكون منسجما مع النسق الثقافي من جهة، و مع التنظيم غير الرسمي المرتبط أساسا بالمنظومة القيمية لكل مجتمع من جهة ثانية.

(*)- نذكر منهم حصرا : مالك بن نبي ، و محمد دويدار، و عبد الحفيظ الغزالي، و سمير أمين، و غيرهم.

أ-القيادة و التغيير في الجزائر:

إن التغيير في جوهره قرار سياسي مرتبط إلى حد كبير بالأنظمة و القيادات الحاكمة، و عليه ترشيد القرار السياسي مرتبط هو أيضا باختيار الاستراتيجيات التي تحقق الأهداف الداخلية و الخارجية بكفاءة عالية، لأن الفكر الارتيادي (أي الاستراتيجي) مرتبط إلى حد بعيد بالريادة التي هي من مهام القائد الناجح و الفعال.

إن عملية القيادة لها دور مهم في إحداث عملية التغيير لما تتمتع به من إمكانيات كبيرة و سلطات تنفيذية هائلة بحيث تمكنها من القدرة على الاتصال بالناس و التأثير فيهم من جهة ، و ذلك من خلال كافة وسائل الاتصال و الإعلام الممكنة في أي زمان و مكان، و إحداث التأثير لتنفيذ القرارات من جهة ثانية.

حيث هناك ثلاث مستويات للتغيير تمارسها القيادة، مع العلم أن هذه المستويات متدرجة و متكاملة:

1- مستوى التغيير المعرفي:

هذا المستوى يتوجه إلى زيادة معرفة المدعو للتغيير بالنظام الجديد بمزاياه و عيوبه، و يتم ذلك بوسائل عديدة، الخطاب، و الحوار، و المناقشات، و إصدار النشرات ، و التخطيط ، و استخدام وسائل الإعلام و الاتصال[1] .

---

(1)- محمد المحمدي الماضي ، **المرجع السابق الذكر**، ص98.

2- مستوى التغيير النفسي:

تعتبر مهمة أساسية لا يمكن لأي تغيير أن ينجح و يحقق أهدافه إلا من خلاله، خاصة و بعد أن تأكد أن المدخل التغييري الصحيح هو المدخل النفسي السلوكي، رغم أهمية هذا المستوى ألا أن الكثير من القائمين بالتغيير لا يعطونه حقه مما يفسر فشل الجهود التغييرية.

3- **مستوى التغيير المهاري**: "تعديل السلوك و تغييره"

و هنا بعد أن يتم تحقيق المستوى الثاني و مراعاته، تكون النفس متهيئة لتكتسب المهارات سواء كانت فكرية، و عقلية،و عملية،و وظيفية.

ففهم المبادئ التي تحكم السلوك و مراعاة الاستعدادات و الفروق الفردية بين الأفراد و التعامل معها، تعني فهم كل فرد لدوره أو كل جماعة لدورها، و إتقان الدور و الانفتاح على ما عند المجتمعات الأخرى من تنظيمات ووسائل ففي هذا المستوى من التغيير يتم الانتقال بالفرد من مجرد المعرفة النظرية و الإقناع إلى السلوك العملي التطبيقي سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي[1].

و نظرا لما تمثله القيادة الإدارية باعتبارها تسري آثارها على تغيير السلوك في الأتباع و يتحدد نجاح المنظمة بسلامة أداء هذه القيادة فإنه لابد من إعطاء الأهمية لاختيار القيادة ، الذي يتطلب درجة عالية من الدقة و ذلك للوصول إلى اختيار أكفأ و أنسب الناس لأمر القيادة ، حيث لابد من و جود مقومات يمكن الاسترشاد بها عند اختيار هؤلاء القادة ، و المسؤولية لا تنتهي بمجرد الاختيار

---

(1)- محمد المحمدي الماضي ، **المرجع السابق الذكر**، ص99.

و لكنها تمتد أيضا إلى أن تنتهي بالتوجيه و الإشراف و الرقابة و المتابعة و التقويم، **فماهو الوضع القيادي في الجزائر؟**

إن عملية اختيار القادة في الجزائر منذ عام 1962 شابها الكثير من النقص و يمكن إجمال ذلك في النقاط التالية:

1- يتحدد الحكم و النظام السياسي في الجزائر على أساس أن المجموعات الحاكمة هي مجموعة أو نخبة وطنية تنحدر من قيادات الثورة المسلحة و جبهة التحرير الوطني و جيشها " عسكريين و مدنيين" احترفوا النظال الثوري الوطني خلال الاستعمار ، ارتبطوا من ناحية أصولهم الاجتماعية بفئات البرجوازية الصغيرة المدينية الحضرية التي عانت التفقير و التكديح و التفكيك الاجتماعي، فالتحقت بالأرياف و تبنت تراث " الوطنية الريفية" و صهرته في " وطنية حضرية" تكونت بمزيج فكروي متنوع: " وطنية موحدة و نزعة إسلامية، و تدين" تكتيكي " ، رؤية سياسية صحيحة، فقر ثقافي، بقايا اشتراكية أو ماركسية اقتصادية موروثة عن نشأتها في أحضان الحركة العمالية الفرنسية الباريسية في العشرينات"[1].

بعد الاستقلال و بحكم السياسة الاستعمارية فإن الأقلية الأوروبية- و التي كانت مسيطرة على زمام الأمور في البلاد- و غداة الاستقلال هاجرت هذه الأقلية جماعيا فتركت الإدارة الجزائرية خاوية فلجأت القيادة السياسية إلى عملية سد الفراغ – بغض النظر عن شرط المستوى الثقافي- فأصبحت المجموعات القائدة تعتمد على مجموعة " التكنوقراطية الاقتصادية" و هي

(1)- عنصر العياشي، **المرجع السابق الذكر**، ص113.

مجموعة تعرف و تملك معارف و طرق تسيير و تخطيط و تنظيم المؤسسات العمومية و القطاعات الاقتصادية و دواليب جهاز الدولة و الإدارة، قسم منها ورثته الجزائر عن الدولة الاستعمارية و هو من البرجوازية الصغيرة الحضرية و الفئات الوسطى المفرنسة التي تلقت تعليما و تكوينا في المدرسة و الإدارة و قسم آخر كونته الجامعات و المعاهد التقنية بعد الاستقلال.

2- أما اختيار القادة الإداريين فبعد الاستقلال ، ميز المشرع بين نوعين من الوظائف عليا و إشرافية و يضاف لذلك بعض الوظائف القيادية التي يشترط الوصول إليها بالانتخاب(*) ، إلا أن هذه الفئة من الإداريين بقيت مسيطرة على دواليب الإدارة و جعلت مسايرة تطور الإدارة للتطور الاجتماعي و الاقتصادي بطيئا و معرقلا، مع أن المفروض في المرافق العمومية أن تكون قابلية للتغيير حسب تغير الأوضاع و الظروف و الحاجات العامة ، و بالتالي فبقاء هذه الإطارات التي مازالت تشد على زمام الأمور بقيت حجرة عثرة في وجه طريق جيوش المتخرجين من الجامعات و المعاهد العليا مما أدى إلى عدم استغلال هذه الكفاءات و الطاقات استغلالا كافيا و عقلانيا من ناحية و خلق هوة بين الأجيال من جهة ثانية.

---

(1)- مغنية لزرق ، **<u>نشوء الطبقات في الجزائر</u>**، (ترجمة: سمير كرم)، بيروت: مؤسسة الأبحاث العربية، 1980، ص 85 .

(*)- **<u>الوظائف العليا</u>** : المادة 9 من الأمر 66-133 المؤرخ في 2 جوان 1966 و المتعلق بقانون الوظيفة العامة حيث جاء فيها " تحدد بمرسوم الوظائف العليا التي ترك التعيين فيها لقرار السلطة السياسية و التعيين في هذه الوظائف قابل للعزل" و جاء مرسوم66-140 المؤرخ في 2جوان 1966ليحدد هذه الوظائف على سبيل الحصر و هي على التوالي: الأمين العام للحكومة و الكتاب العامون للوزارات=

3- كما أن للقيادة أثر في عملية التغيير الذي يؤثر و يغير سواء بالتأثير المباشر فيما تقوم به من مهام و أدوار تغييرية ، أو عن طريق التأثير غير مباشر من خلال القدوة التي تتركها القيادة لدى الأتباع ، فنمط القيادة يسري في أنحاء التنظيم بصورة تلقائية تتابعية ، معنى ذلك أن سلوك القائد سواء كان حسنا أو سيئا سينعكس بصورة تتابعية على مرؤوسيه و في هذا الصدد يقول الحكماء:" إن طباع الرعية نتيجة طباع الملك ، لأن العوام إنما يبخلون و يركبون الفساد و تضيق أعينهم اقتداءا منهم بملوكهم ، فإنهم يتعلمون منهم و يلزمون طباعهم "[1].

ففي الجزائر نجد أن القمة تتشكل من نتاج الحراك الاجتماعي الأفقي بين المجموعات السياسية الحاكمة و الجيش لتشكل مجموعات التكنوقراطية، الذي يغذي الوظائف العليا في القطاع الاقتصادي و السياسي و النقابي و الإداري حيث تربط هذه المجموعات الاقتصادية و الإدارية و السياسية علاقات موالاة و تبعية لمركز السلطة الوطنية الذي يستمد مشروعيته من قيادته للثورة المسلحة ، و يرى أن الدولة هي تجسيدا للأمة ، كما أن الدولة هي أداة ممتازة لإنتاج و قولبة المجتمع بإيديولوجية براغماتية مادية و اقتصادية.

(تابع)= و المفتشون العامون و المديرون العامون و النواب المديرين في الإدارات المركزية و السفراء و القناصل و الولاة و الامناء العامون للولايات و و رؤساء الدوائر و المتصرف العام لولاية الجزائر و الأمين العام للخزينة و المراقب المالي للدولة و العون الفضائي للخزينة و رؤساء الجامعات... **<u>الوظائف الإشرافية:</u>** هي تلك الوظائف التي يكون فيها التعيين فيها بقرار من الجهة المختصة سواء كانت قيادية أو تنفيذية ، يضاف إلى ذلك أن هناك بعض وظائف الإشراف تسمى بالوظائف النوعية حيث المادة 10 من قانون الوظيف العمومي ، التعيين فيها يكون داخليا مع الأخذ بعين الاعتبار شروط الكفاءة و الأقدمية و هذه الوظائف مؤقتة مثل مدير مدرسة ابتدائية، أو رئيس مكتب في إدارة مركزي، **<u>الوظائف الانتخابية:</u>** و هي كذلك مؤقتة و لايشترط فيها أي مؤهل علمي ، و نذكر منها رؤساء المجالس الشعبية البلدية و الولائية ، رؤساء مجالس عمال الوحدات(ارجع إلى بولقريعات بوجمعة، **<u>المرجع السابق الذكر</u>**، ص98.)

(1)- محمد المحمدي الماضي ، **<u>المرجع السابق الذكر</u>**، ص150.

4- ضف لذلك أن نمط القيادة إن كان تشاوري (ديمقراطي) أو استبدادي (فردي) له تأثير كبير في هو الذي يتيح أفضل الظروف لمشاركة الذين سوف ينفذون عملية التغيير أو الذين سوف يتأثرون به نمط القيادة التشاوري هو الذي يتيح أفضل الظروف لمشاركة الذين سوف ينفذون عملية التغيير أو الذين سوف يتأثرون به في صنع قرار التغيير و التخطيط له ، كما أن هذا النمط يدرب الأفراد على فن التفكير ، و استخدام العقل ،و التعبير عن الرأي لحل المشكلات

بطريقة علمية ،فممارسة الشورى يرقي بإنسانية الإنسان ، احترام مشاعره و عقله إلى أعلى درجة ، كما تتيح فرصة التعرف على مواهب و طاقات و قدرات أفراده معرفة علمية مما يمكنه من حسن استغلالها و الاستفادة منها و العمل على تنميتها و إعدادها لما يمكن أن ينتظرها من مهام و أدوار في المستقبل ، كما أنها تتيح فرصة لتدريب قادة المستقبل على القيادة من خلال مشاركتهم الفعلية في التخطيط و التنفيذ ، فمشاركة الأفراد في تخطيط عملية التغيير يجعلهم يشعرون أنهم أصحاب القرار و يتفهمون كل أبعاده و يشعرون أنه نابع منهم، فيزدادون حرصا على التمسك به ، الدفاع عنه و تنفيذه ، و بهذا يكون جماعة قادرة على أن تستمر بعد غياب القائد .

أما نمط القيادة الاستبدادي فيقوم على افتراض أن الأفراد غير ناضجين و يحتاجون دائما إلى من يوجههم و يصدر إليهم الأوامر لكي يؤدوا دورا معينا أو لكي يغيروا من سلوكهم و طريقتهم في العمل و ليس عليهم إلا أن يسمعوا و يطيعوا دون مناقشة أو اعتراض أو إبداء رأي، يجعل الأفراد مجرد قوالب تابعة و جامدة يكبث أي محاولة للمبادرة و الابتكار لديهم ، يقلل من الاستفادة من طاقاتهم و امكاناتهم الكامنة ، و يخلق في أنفسهم روح العداء للتنظيم، ضف لذلك أن غياب القائد يؤدي إلى شلل التنظيم

و عدم قدرته على الاستمرار لتعود الأفراد على مجرد التبعية و الطاعة العمياء، فماذا عن الوضع القيادي في الجزائر؟

إن الممارسة السياسية و الحكم خضعا منذ ظهور الحركة الوطنية لضرورة تحقيق تعبئة جماهيرية واسعة تكون شكليا مصدر للشرعية و في الوقت ذاته أداة لبلوغ الهيمنة من قبل الفئات المسيطرة اقتصاديا و اجتماعيا مستخدمة لذلك منظومة قيمية و معيارية تلعب فيها فكرة الجماهير دورا مركزيا[1].

لقد تميزت هذه الإيديولوجية الشعبية بمحاولة التوليف بين عناصر دينية و علمانية، و الجمع بين الحفا على الأصالة و التمسك بالتراث و إحيائه من جهة و الانبهار بالحداثة و التوق إلى العالمية و الاندماج في حركة العصرنة من جهة ثانية ، إلا أن هذا كان صعبا بحيث كان الخطاب السياسي عاما غامضا غير دقيق و توفيقي إلى أبعد الحدود ، و كانت الآثار وخيمة على المدى البعيد ، إذ ساعد على تكوين مجتمع أشبه بالفسيفساء[2] في بنيته الاقتصادية ، و الاجتماعية،و السياسية، تتعايش فيه أشكال متعددة و متناقضة من الملكية و أنماط التسيير ، فهذا النظام يعاني تناقضات جوهرية أهمها:

- التناقض بين طبيعته التقليدية البالية المتمثلة في انفراد الزعيم بالحكم و الرأي و إخضاع الجميع وصولا إلى استخدام العنف ، و التصفية الجسدية

(1)- SLIMANE MEDHAR, **OP.CIT.**, P54.

(2) – يوسف ناصر، **المرجع السابق الذكر**، ص263

لفرض الهيمنة ذلك ما يؤدي إلى ظهور ردود أفعال مماثلة لمقاومة الاستبداد الفردي للسلطة.

في المقابل نجد المظهر العصري الذي تجسده ممارسات شكلانية مثل الانتخاب ، الاقتراع العام،الاعتماد على البيروقراطية بالتالي أجهزة عصرية في خدمة علاقات و مجموعات تقليدية.

ب- النسق الثقافي:

نعني بالنسق الثقافي مجموع العادات، و القيم، و أنماط السلوك و كذلك الأنشطة غير الرسمية، التي يجب أن تكون مشجعة على التغيير المخطط.

على الرغم من اقتصار اهتمام الدولة بالثقافة على التعليم و التكوين إلا أن إيديولوجيتها تبدو كنسق ثقافي يحمل تصورا يشير إلى سياسة ثقافية و تثقيفية موضوعة و هادفة لفصل الطلب الاجتماعي على الثقافة و إدماجه ضمن مخطط التنمية و الوحدة بحيث سيكون انبعاث الدولة-الأمة في الجزائر شرطا أساسيا لمشروع ثقافة وطنية معبرة عن الشخصية الجزائرية و خصوصيتها كنفي للثقافة الاستعمارية ، و ذلك أن الرابطة الاستعمارية أقصت كل ماهو جزائري إسلامي- عربي- أمازيغي و حاولت تأسيس معارضة بين العناصر المكونة للإنية ، و قد كان من نتائج التثقيف الاستعماري تمويها و مسحا ثقافيا أنتج محاولة لمحو ثقافي حقيقي ، ذلك أن النزعة التمدينية المزعومة لفرنسا الجمهورية حاولت قطع الثقافة الجزائرية و إخراجها من حركة التاريخ، فالاستعمار الفرنسي لم ينهب الأرض و يخرب العمران فقط ، بل انتهك الحرمات و تلاعب بالأرواح و العقول ،

و لم يعمل على رقي الحضارة بقدر ما عمل على تخريبها، وفي هذا الصدد يقول مصطفى الأشر " الثمن الكارثي الذي دفعه المجتمع الجزائري خلال الحقبة الاستعمارية في عمليات انحلال و تفكك البنى الثقافية المرتبطة بالمجتمع الزراعي هكذا أضاع المجتمع وسائله و مستلزماته الضرورية و لم يستطع تعويضها ببنى حديثة ، تشتت ثقافي ، انقطعت عن رسم سياساتها السوسيوتاريخية"[1].

لقد حاولت الدولة الجزائرية فور استقلالها الاهتمام بإعادة الهيكلة الثقافية على أساس اعطاء أهمية للتعريب، و بعث الاسلام ، و تشجيع التعليم، و العناية بالتاريخ ، و تشجيع الاختيار العلمي و التقني ، لتوحيد المجتمع الجزائري ، فقد نجحت السلطة السياسية – إلى حد ما – في تعميم مبدأ ديمقراطية التعليم إلى المناطق البعيدة و المعزولة ، و أصبحت المدرسة و التعليم في عرف المواطنين و النخبة وسيلة ممتازة للرقي الاجتماعي ، و المهني، و المادي و أداة مهمة للرقي و التقدم الاجتماعي.

إلا أن توجه النخبة السياسية إلى التطوير انطلاقا من التصور التغريبي يبدو معارضا مع إرادة الجماهير في الوفاء للمبادئ الوطنية و الحضارية[*].

---

(1)-MUSTAPHA LACHRAF, **L'Algerie :nation et société** ,Paris: société nationale d'edition et de la diffusion ,1976,P 331

(*)- يبدو لي أن المسار التغييري متعارضا مع استعمال اللغة العربية في بلد عان و يعاني نقصا في الإطارات التقنية نتيجة الإرث الاستعماري ، و ضعف ملحوظ في توفير شروط تثقيف عصرية بلغة عربية ، فإذا كانت الثقافة العربية ضرورية لتحديد الهوية الثقافية فإنها ذات مردودية اقتصادية و تقنية ضعيفة في مجالات التطوير ، و التصنيع، و نقل التقانة، و هذا بسبب النخب الخاكمة المتغربة ، لا بسبب التعريب الذي فرض نفسه في بلدان عربية عديدة منها سوريا و العراق و غيرها.

و هكذا ظهرت الازدواجية في الخطاب السياسي حيث أن الإطارات المتغربة أسندت لها مهام الاقتصاد و التجارة و البنوك في حين اكتفت الإطارات المعربة بالمجال الديني و التعليمي (دون المس بالفروع العلمية).

و على صعيد الخطاب الثقافي نجد أن الوحدة الثقافية لا تتحقق إلا بوسائل مفروضة تحتكرها الدولة أساسا و لذا لابد من وضع سياسة ثقافية أصيلة و متجددة و متنوعة دون المس بثوابت الشعب و الأمة.

و السؤال المطروح بهذا الصدد : **كيف يمكن لنا رسم سياسة ثقافية موحدة و أصيلة و متجددة في إطار الثوابت و التنوع؟**

المجتمع العصري يقوم على التنوع ، و التعدد المستند إلى خاصيات مهنية، و مهارية ،و فكروية مرتبطة بدور الأفراد و المجموعات و مكانتهم في البناء الاقتصادي ، و ما يميزه أيضا هو الاعتراف الصريح و ليس الضمني بذلك الثراء و التنوع لمنافسة سليمة بين الفئات و الشرائح ، بعد أن يكون دورها و مكانتها قد تحددا في إطار النسق و الشرائح ، بعد أن يكون دورها و مكانتها قد تحددا في إطار النسق العام الذي يحدد أساليب الارتقاء و الحراك الاجتماعي و طرق التداول على السلطة،و دوران النخب ، و توزيع القوة في المجتمع.

و بالتالي فالطابع الصراعي للمجتمع تميز بسيطرة بنى قديمة تعتمد على علاقات القرابة ، و الجهوية ، و الزبائنية ، و العشائرية، هذا إلى

جانب الرؤى التغريبية التي تحاول القفز على الواقع الحضاري للشعب و جميع هذه الظواهر تكبح من سيرورة بعث و نمو ثقافة أصيلة و متجددة ،و بالتالي إحداث التغيير من أجل التنمية، كما تمنع من ظهور نخب سياسية و فكرية متمرنة على الممارسة السياسية التأسيسية الخاضعة لضوابط موضوعية تحددها المصالح العامة للمجتمع و الدولة و ليس ثروات فردية أو مصالح فئوية ظرفية ، هذا يؤدي لخلق نظام تملأه عناصر مرتشية و يندفع النظام لمصادرة مختلف الحريات و ينتهي الأمر باستخدام العنف الرمزي أو المادي للحفاظ على الوضع القائم .

بالإضافة إلى ذلك هناك وجود نوع من الاختلال في المنظومة القيمية داخل المجتمع حيث نجد:

1- اتساع فجوة التفاوت بين الشرائح و الفئات الاجتماعية خصوصا و أن هذا التفاوت يفتقد أسسا مشروعة تبرره، إذ يقوم التفاوت على مجموعة عناصر تعتبر موضع احتجاج و معارضة من قبل الغالبية الفاعلة في المجتمع (أي الفئات العاملة و الوسطى) ذلك أنه ارتبط بالتشكل السريع لثروات ضخمة و بطرق غير شرعية: كالاختلاس، و تحويل الأموال العمومية،نتج عن ذلك رفض مزدوج للتفاوت الاجتماعي من خلال:

أولا: شعور بالظلم ، و الآمساواة، وعدم تكافؤ الفرص ، مهما كانت المبررات و المسوغات الثقافية و الفكروية.

ثانيا: قيام ذلك التفاوت على أسس غير مقبولة ثقافيا و غير شرعية قانونيا ، الأمر الذي يعني عدم إخضاعه لضوابط مهما كان مصدرها كل ذلك في ظل غياب قواعد تثمن الامتياز التي من شأنها تمنح ذلك التفاوت مشروعية ، بالتالي تدهور قيم العمل ، و الأداء ، و الفعالية، و الكفاءة، و هي عناصر قيمية أساسية لقيام مجتمع مؤسس على الاستغلال الرشيد لموارده البشرية و المادية ذلك أن ضخامة هذه الموارد و تنوعها تصبح نقمة بدلا من أن تكون نعمة إذا لم تستغل بطريقة مثلى.

2- ضف إلى ذلك فشل المؤسسات و عجزها عن أداء دورها و وظيفتها بفعالية، بما في ذلك المحيط الأسري و التعليمي ، فضلا عن الجمعيات المهنية و التضامنية التي عرفت حالة اضطراب و اختلال ، و ما دامت تلك المؤسسات تساهم بقدر كبير في انتاج نسق القيم و الحفاظ عليه، فإن حالة الاضطراب التي أصابتها أثرت بعمق في توازن المجتمع مؤدية إلى فقدان الأطر المرجعية التي تعمل على بلورة نماذج الفعل و أنماط التفاعل و القواعد الضابطة ، فالفرد لم يتحرر من شبكة العلاقات التقليدية البالية التي تنفي وجوده المستقل بعيدا عن الأطر التي تحددها تلك العلاقات ، كما تتعامل معه مؤسسات الدولة بالمنطق نفسه ، أي باعتباره عضوا في قبيلة أو عشيرة أو طائفة يستمد الفرد قيمته و يحصل على امتيازات معينة بالنظر إلى موقعه في الجماعة التي ينتمي إليها و موقع تلك الجماعة ذاتها في شبكة العلاقات الزبونية التي تحكم شؤون الدولة و تحدد ميزان القوة الذي يخضع له المجتمع عموما.

الخلاصة و الاستنتاجات:

إن عملية التغيير لتحقيق التنمية المستدامة هي عملية هامة و معقدة في آن واحد ، هامة لكونها هي أساس التقدم و الرقي للمجتمع و الشعب ، و معقدة لأنها ترتبط بمجموعة من العوامل بعضها خارجي و بعضها داخلي.

و لذلك فإن أي مناقشة للأوضاع الراهنة تقتضي رؤية مستقبلية مبنية أولا على تشخيص تاريخي هادف ، و ثانيا فهم الحاضر جيدا ، و ثالثا رؤية استشرافية استبسارية.

و من خلال هذه الدراسة التاريخية الواقعية تبرز بجلاء عملية التنمية في أبعادها الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و النفسية و السياسية و الادارية، و ما يمكن استنتاجه من هذا الفصل الخاص بجهود التغيير و العوامل المقيدة لها ما يلي:

- لقد تعرضت الجزائر لسيطرة استعمارية رهيبة لم تكتف بمحاولة قهره و الهيمنة على خيراته و أرضه و لكن ذهبت بعيدا لمسح شعب له شخصية ايجابية ضاربة في عمق التاريخ و الحضارة.

كشفت دراسة سيرورة بناء الدولة الجزائرية (1962-1978) عن الارتباط الحاصل بين بناء الدولة و القوة السياسية و بين بوادر التفكير التنموي و بين كيفيات تبلور المشروع التنموي فيما بعد.

سمحت الاجراءات المتبعة من أجل إنجاح الاستراتيجية التنموية الجزائرية باستحواذ أجهزة الدولة على قدرات الاقتصاد الوطني و التحكم في مختلف الأنشطة الاقتصادية ، فعزز ذلك تركيز السلطة في أيدي النخبة الحاكمة و تكريس نمط محدد للحكم و السيطرة و هو نمط عسكري بيروقراطي.

كشف عن الدور الفعلي و التاريخي الحاسم لمختلف النخب التي قادت المجهود التنموي.

لقد كانت استراتيجية التغيير لتحقيق التنمية يعد الاستقلال ترتكز على تدخل الدولة للأسباب الآتية:

أ-إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني بعد التخريب و التشرد ، و الدخل الفردي الضعيف للمواطن الجزائري، و هو وضع يتعذر معه تلبية القطاع الخاص لحاجات المجتمع ، أي بالكمية و النوعية التي تستلزمها شروط التنمية السريعة ، زيادة على أنه من الناحية النفسية ، القطاع الخاص الجزائري كان يفتقر للخبرات العلمية و المهنية في آن واحد.

ب- تغريب النخب الحاكمة و عزلها عن ثقافة الشعب.

ج- ظهور قيم سلبية في السلوك الفردي – خاصة في سلوكيات الأفراد الحاكمين- تكرس التبعية و التفاوت الاجتماعي المتزايد بسبب بسبب الانتهازيين و التغريبيين.

لقد اعتمدت الجزائر في بداية الاستقلال إلى غاية نهاية الثمانينات على مبدأ نظام الحزب الواحد، و المركزية الإدارية، و استعمال الظاهرة العسكريتارية و لازالت الأمور غير محسوبة حتى الآن رغم التعددية و المطالبة بالإصلاحات السياسية مما انعكس سلبا على المسار التغييري التنموي.

كل هذا ما أدى إلى عدم تكيف الادارة الجزائرية مع الواقع المجتمعي.

أما في المجال الاقتصادي اعتمدت الجزائر على سياسات التصنيع دون اعطاء أهمية للسياسات الثقافية و الزراعية التي هي أساس التقانة الصناعية و لازالت الاصلاحات الاقتصادية تتجاذبها التحديات الداخلية و الخارجية.

لقد حان على الجزائر أن تفكر جليا في إحداث التغيير الجذري ، و هذا لن يتأتى إلا من خلال ثقافة تغييرية أصيلة و متجددة في آن واحد مع وضع خطة استراتيجية شاملة لعمليات التخطيط و رسم السياسات و اتخاذ القرارات وفق منطق التغيير الهادف.

الفصل الثالث:

نحو استراتيجية بديلة لتحقيق التنمية الشاملة المتوازنة و المستدامة في الجزائر

الفصل الثالث: نحو استراتيجية بديلة لتحقيق التنمية الشامـلـة المـتـوازنـة و الـمـسـتـدامـة فـي الـجـزائـر

ارتأيت أن أتناول في هذا الفصل المحاور الآتية:

- تمهيد

- **تجسيد الإدارة الاستراتيجية لتوجيه عملية التنمية**

- **التخطيط الشامل لمقومات التنمية**

- **تقويم الأداء و تغيير الثقافة التنظيمية لتحقيق التنمية البشرية**

- الخلاصة و الاستنتاجات

الفصل الثالث: نحو استراتيجية بديلة لتحقيق التنمية الشاملة المتوازنة و المستدامة

تمهيد:

على الرغم من اختلاف مفهوم التنمية بين الدول من جهة و بين الباحثين و المهتمين داخل الدولة الواحدة من جهة أخرى، فإنه يمكن القول أن التنمية تمثل نقلة نوعية و كمية في مختلف نواحي و أوجه حياة المجتمع و لن تحدث مثل هذه النقلة ، إلا إذا توافرت لها اعتبارات معينة لتقوم عليها التنمية و تشكل بالتالي مجتمع و دولة التنمية و إذا ما تم تحقيق ذلك فإن الدولة أو المجتمع يكونان قد وصلا إلى ما يسمى بالتنمية المستدامة DEVELOPEMENT SUSTAINABLE و الشاملة و المتوازنة، و لكن لبلوغ هذا المستوى من التنمية لابد من الاعتماد على استراتيجية مبنية على أسس تساعد على نشأة التنمية و استمرارها ، و يعد الاستمرار الأمر الأهم ، حيث يمكن أن تنشأ التنمية إذا توافرت لها مقومات معينة و لكن المهم هو استمرار عجلة التنمية بالدوران ، و هذا لا لن يتحقق إلا إذا حملت معها بذور استمرارها و التي يأتي في مقدمتها اختيار الاستراتيجية الملائمة لواقع المجتمع من حيث المعطيات و الاحتياجات و التطلعات.

لا تقوم عملية التنمية إلا إذا توافرت لها مجموعة من المقومات ، إذ يمثل وجودها البيئة الملائمة لولادة التنمية و أن التنمية لاتنجح و لا تستمر إلا إذا توفرت المقومات المذكورة مجتمعة، إذ لا يستغنى عن أي منها إذا ما أريد لعملية التنمية أن تنشأ و تستمر ، فهذه المقومات تتكامل في محتواها و تتوحد في أهدافها ، **ولكن ماهي هذه الاستراتيجية البديلة ذات الاستخدام العقلاني لهذه المقومات؟** .

أولا لابد من أسلوب في التفكير و منهجية في التدبير و في صنع القرارات حتى يتم توظيف هذه المقومات البشرية و المادية في إطار تفاعلها مع البيئة و عناصر و عوامل التغيير، وهذا لن يكون إلا بتطبيق الإدارة الاستراتيجية ، و بعد ذلك يأتي التخطيط الشامل لمقومات التنمية كآلية تنظيمية ، نظرا لاعتماده المنظار الشمولي في إعداد و تنفيذ و متابعة و تقويم برامج و مشاريع العملية التنموية ، و كآلية سلوكية لابد من تقويم الأداء و تغيير الثقافة التنظيمية.

- تجسيد الإدارة الاستراتيجية لتوجيه عملية التنمية.

لم يعد مفهوم الإصلاح مناسبا الآن، المطلوب هو إعادة هيكلة شاملة للإدارة العامة، كما لم يعد مقبولا الحديث عن برنامج أو خطة لإعادة هيكلة الإدارة العامة باعتبارها قضية منفصلة أو مستقلة بل يجب أن تكون استراتيجية شاملة ، كما لم يعد مقبولا انحصار محاولات التغيير الإداري في أحد أو بعض عناصره مثل تبسيط الإجراءات أو تدريب الموارد البشرية ، بل يجب أن تتناول جميع تلك العناصر في إطار رؤية جديدة حسب الأهداف الاستراتيجية المنوط بها تحقيقها .

فلابد من التصدي للمشكلات الحقيقية و توضع لها الحلول الحاسمة من دون البحث عن الحلول الوسط التي لا تتعامل مع لب المشكلات بل تحاول التخفيف من الشعور بها أو تأجيل الاصطدام بها:

- غياب استراتيجية شاملة توجه عمل المؤسسات السياسية و الإدارية و الهيئات و المجالس الإدارية و توزع أنشطتها في مبادرات و مشروعات و برامج لا تبدو بينها ترابط و انسجام ، حيث كل يعمل في انعزال عن توجهات و فعاليات الكل، بالتالي ضرورة تطبيق منهجية الإدارة الاستراتيجية في كافة وحدات الإدارة العامة.

- مشكلة تضخم أجهزة الإدارة العامة و تفرعها و تنوعها بما لا يستقيم مع التوجه الاستراتيجي بإعادة صياغة دور الدولة و إطلاق الفرص لمنظمات المجتمع المدني و منظمات القطاع الخاص و جهود و مشاركة الأفراد في مستويات التنمية الشاملة .

- بالتالي لابد من إعداد حصر شامل لكافة وحدات الإدارة العامة و إجراء مراجعة دقيقة لأوضاعها و الأنشطة التي تقوم بها و النتائج المحققة منها و مقارنة التكلفة و العائد لتقدير مدى ضرورتها و تبيان التطوير اللازم لرفع كفاءتها.

- مشكلة قصور قواعد المعلومات و عدم تفعيل أجهزة المعلومات و عدم التنسيق فيما بينها ، و عدم وضوح آليات دعم اتخاذ القرار، بالتالي أهمية تطوير البنية المعلوماتية في وحدات الإدارة العامة و تفعيل نظم المعلومات و دعم اتخاذ القرار.

- مشكلة التضخم الوظيفي في أجهزة الإدارة العامة و ضرورة تخفيض الأعداد بما يتناسب مع متطلبات الأداء و تصميم برامج شاملة لإعادة تأهيلهم و تدريبهم .

- مشكلة ضعف التنسيق أو انعدامه بين وحدات الإدارة العامة سواء فيما بين المستويات المركزية و المحلية، أو فيما بين الوزارات و الهيئات ذات العلاقة، بالتالي لابد من التنسيق و التكامل بين وحدات الإدارة العامة ذات العلاقة .

- ارتباط سياسات و برامج الوزراء و الهيئات و الأجهزة عموما بأشخاص المسؤولين عنها من وزراء و غيرهم الأمر الذي يترتب علنه افتقاد الأسس الموضوعية و الدراسات العلمية.

و حتى يتم التصدي لهذه المشكلات لابد من استراتيجية بديلة أول ما تعتمد عليه هو تطبيق **" الادارة الاستراتيجية".**

تشير الإدارة الاستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل و متكامل فهي طريقة في التفكير و أسلوب في الإدارة، و منهجية في صنع و اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

حيث يعرفها كل من :

- **قلوآك GLUEK** "الإدارة الاستراتيجية هي سلسلة من القرارات و الأفعال التي تقود إلى تطوير استراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة"[(1)].

- **"هيقينز" HIGGINS** "الإدارة الاستراتيجية هي عملية مبادرة و فعل أكثر من مجرد تخطيط للعمل"[(2)] .

- الدكتور **"علي السلمي"** " تمثل الإدارة الاستراتيجية منظومة من المفاهيم للإدارة و تنسجها في هيكل من الاستراتيجيات التي توجه العملية الإدارية

---

(1)- علي حسن علي ، حنا نصر الله، سعد غالب ياسين،**الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال**، ط1 عمان: دار مكتبة حامد للنشر و التوزيع، 1999، ص124.

(2)- نادية العارف، **الادارة الاستراتيجية : إدارة الألفية الثالثة**، الاسكندرية: الدار الجامعية ، ،1999،.ص 78.

و تنظم توظيف الموارد المتاحة للإدارة و تساند الإدارة في تفاعلها مع البيئة و عناصر و عوامل التغيير فيها"[1].

بالتالي يمكن أن نستنتج أن الإدارة الاستراتيجية هي:

- عملية تخطيط بعيدة المدى.

- تستهدف إنجاز رسالة المنظمة مع بيئتها.

- تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية و الخارجية و صياغة استراتيجية مناسبة و تطبيقها و تقويمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها.

- كما أن الإدارة الاستراتيجية تعتبر ثمرة تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي هو عنصر مهم من عناصر الادارة الاستراتيجية حيث يدخل في الإدارة الاستراتيجية التغيير التنظيمي ، إدارة الثقافة التنظيمية ، و إدارة الموارد البشرية و إدارة البيئة ، فهي تهتم بالحاضر و المستقبل أي تحليل لحاضر المنظمة من منظور مستقبلي أي أن الادارة الاستراتيجية هي عملية خلق هادفة حيث التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل و توقع ما سيحدث و تخصيص الموارد و الإمكانيات الحالية و لكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة.

---

(1)- علي السلمي، وتل نهرت، **سياسات و استراتيجيات الإدارة فى الدول النامية**، د.د.ن: دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، د.ت.ن، ص186.

فـالكثير مـن المنظمـات لا تفـرق بـين الاسـتراتيجية و التخطـيط ، فالتخطيط يتعلق بالبرمجة و ليس الاكتشاف في حين الاستراتيجية هي بحث و تنقيب مستمر.

كما أنه من المهام الرئيسية للإدارة الاستراتيجية هو متابعة و تقويم أداء المنظمة كنظام متكامل يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الفرعية ، و المناخ التنظيمي، و الثقافة التنظيمية و ما تتضمن هذه من المجالات و الأنظمة من عناصر قوة و ضعف ، تقوم الإدارة الاستراتيجية بتحديد مركز المنظمة الاستراتيجي و تقويم الأداء ككل[1].

لقد تجاوزت الإدارة الاستراتيجية ما كان يعرف في الإدارة التقليدية على أنه تناقض أو تعارض في أساليب العمل الإداري كالتناقض بين المحلية و العالمية ، في التركيز على معايير النوعية و الكمية بين المركزية و الآمركزية ، بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي و بين الكفاءة التنظيمية و البيروقراطية ، إن الإدارة اليوم هي مزيج من هذه المفاهيم و غيرها التي كانت تبدو و كأنها خيارات مستقلة ذات بعدين مختلفين.

من الضروري فهم الاستراتيجية كعملية دينامية مستمرة تعمل في إطار نظام مفتوح و تشتمل على تدفق المعلومات و القرارات خلال مر احل

---

(1)- علي السلمي،وتل نهرت، **المرجع السابق الذكر**، ص186.

التحليل المترابطة و الموجهة لتحقيق رسالة المنظمة[1] .

إن فهم الإدارة الاستراتيجية كعملية ، يعني أن أي تغيير يحصل في أي مرحلة يؤثر في المراحل اللاحقة ، كما يؤدي إلى تغيير نوعي في المخرجات (تغيير في استراتيجيات المنظمة)، هذا التغيير في المخرجات يحمل تأثيره أيضا من خلال التغذية العكسية على مدخلات النموذج، فنموذج الإدارة الاستراتيجية يستند بشكل أساسي على مدخل النظم الذي يتكون من مدخلات و عمليات و مخرجات و تغذية عكسية[2].

مدخلات النظام: تتضمن تحديد رسالة المنظمة، الأهداف الاستراتيجية ، و المعلومات التي تنتج عن تحليل بيئة المنظمة الداخلية و الخارجية.

العمليات: تتضمن تحليل عناصر القوة و الضعف في البيئة الخارجية ، و المفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة و اختيار الاستراتيجية الأفضل ، و من ثم تطبيق الاستراتيجية و إصدار القرارات الخاصة بذلك.

المخرجات: تقويم النتائج التي تمخضت عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية ، هذه النتائج و ما تتضمن من معلومات تعود من خلال التغذية العكسية إلى عنصر المدخلات من جديد لكي يتم مقارنة النتائج بالمعايير الموضوعية من قبل الإدارة ، أي مقارنة المخرجات بالمدخلات لتحديد درجة نجاح الإدارة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

---

(1)- محمد أحمد عوض،**الادارة الاستراتيجية : الاصول و الاسس العلمية**، الاسكندرية: الدار الجامعية ،1999،.ص 107.

(2)- **المرجع نفسه**، ص108.

التغذية العكسية: و هي العنصر الأكثر أهمية لما تتضمنه من تدفق للمعلومات الراجعة حول نتائج التنفيذ و أثناء عملية التنفيذ، إن التغذية العكسية في الإدارة الاستراتيجية لا تبدأ من حيث ينتهي آخر نشاط في تطبيق الخطة الاستراتيجية للمنظمة و إنما هي عملية تدفق متواصل للمعلومات خلال المراحل المختلفة .

إذن الادارة الاستراتيجية هي عبارة عن عملية تحليل عقلاني و عملية حدسية تصورية تتصل بالمستقبل [1]، بمعنى أنها عملية تحليل عقلاني لأنها تستند إلى معطيات موضوعية تتصل ببيئة المنظمة و متغيراتها و البيئة الخارجية.

عملية حدسية أي أنه نتيجة للمتغيرات المتعددة الكمية و النوعية، الخاصة و العامة، المستقلة و التابعة تبدو قراراتها قائمة على أساس الحدس و التوقع الانساني.

نستخلص من هذا المحور ضرورة إعمال منهجية الادارة الاستراتيجية كأساس في إدارة عملياتها، يعني ذلك أن تلتزم كل وحدة من وحدات الادارة العامة بتصميم و تفعيل عناصر بناءها الاستراتيجي ما يلي:

الرؤية: هي الحالة المستقبلية المستهدفة.

الرسالة: و هي الغاية من قيام وحدة الإدارة العامة و سبب وجودها.

---

(1)- عايدة سيد خطاب، **الادارة الاستراتيجية في قطاع الأعمال و الخدمات**، القاهرة : مكتبة عين شمس،1997 ، ص 39 .

السياسات و قواعد الاحتكام: التي تعتمد عليها عمليات اتخاذ القرارات في مختلف مجالات نشاط المنظمة.

الأهداف الاستراتيجية: و هي النتائج الكبرى التي تسعى لتحقيقها و تنفيذها لدورها ضمن الاستراتيجية الشاملة[1].

نظم و آليات المتابعة: و هي رصد الإنجازات و تشخيص الانحرافات عن مستويات الأداء المخططة و الأهداف المحددة.

معايير تقويم الأداء.

آليات التطوير في البناء التنظيمي و التقني.

هيكل القيم: الذي تلتزم به المنظمة في مباشرة أنشطتها[2].

---

(1)- محمد قاسم القريوتي، **المرجع السابق الذكر**، ص137 .

(2)- **المرجع نفسه**، ص137 .

- التخطيط الشامل لمقومات التنمية.

بعدما تعرفنا على الإدارة الاستراتيجية كأسلوب و منهج في التفكير و اتخاذ القرارات ، سنتعرف الآن في هذا المحور على التخطيط الشامل لمقومات التنمية كأداة من أدوات الادارة الاستراتيجية.

التخطيط الشامل COMPERENSIVE PLANING هو التخطيط الذي يأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل و العناصر الطبيعية منها و البشرية المؤثرة و المتأثرة بعملية تخطيط المكان بغض النظر فيما إذا كان كان على مستوى منطقة جغرافية محدودة أو إقليم أو على مستوى الدولة مع الأخذ بعين الاعتبار جميع الظروف الزمانية و المكانية و تأثير ذلك على العملية التخطيطية[1] ، فهو (التخطيط الجامع المانع) الذي يتطرق إلى جميع العناصر المؤثرة و المتأثرة و يحاول إجراء تفاعل فيما بينها بحيث تكون هناك مخرجات جديدة تلبي بشكل أو بآخر أهداف أو احتياجات المجتمع أيا كان حجمه أو مستواه.

فالتخطيط الشامل يركز على النظرة الشاملة في أسلوبه فهو يعمد إلى انتهاج سياسة الإحاطة بجميع الأسباب و النتائج و بالتالي يحرص على إيجاد صيغة معينة بحيث تلائم النسبة الأكبر من العوامل المؤثرة بالعملية التخطيطية كما يتميز بالتحليل العلمي و الموضوعي لجميع العناصر المؤثرة و يمتد تحليله إلى تأثير الأهداف المنشودة في حالة

(1)- عاصم الأعرجي ، **أساسيات في التخطيط للتطوير الإداري**، ط1، بغداد:مطبعة المعارف ، 1977 ،ص156.

تحقيقها فهو يدرس نتائج النتائج للعملية التخطيطية ، بالتالي فهو يقوم على التحليل العلمي لجميع المتغيرات و ذلك سعيا منه للإحاطة العامة بجميع المؤثرات و النتائج ، بل يأخذ (أسباب الأسباب) و (نتائج النتائج).

كما أنه يقوم على مجموعة كبيرة من العناصر التي تشكل في بعضها ضرورات لابد منها ، و أهمية كل واحد منها لا يمكن أن يتحقق إلا بتوافر العناصر كافة [1]، و هي عناصر متكاملة و متداخلة و لا يستطيع التخطيط الشامل الاستغناء عن أي واحد منها **الشمولية، المشاركة الشعبية و التنمية الذاتية، و التوازن ، و التكامل، و الاستمرارية.**

أ-الشمولية : نعني بالشمولية عدم فصل أبعاد التنمية الاقتصادية عن الاجتماعية و الثقافية المكملة لها ، تضع في اعتبارها تصورا جديدا للإنسان و العلاقات الإنسانية و السلطة و التنظيم و التخطيط، و التي تعد من أهم العناصر التي يستند إليها مفهوم العملية التخطيطية ، بل هي بمثابة العنصر الذي لا غنى عنه في أي مرحلة من مراحل العملية التخطيطية (الإعداد ، و التنفيذ، و المتابعة و التقويم) ، فالتخطيط الشامل ينطلق في معالجاته للمشكلات التنموية من مبدأ النظرة الشمولية فهو يشرك جميع الاعتبارات الطبيعية و البشرية المؤثرة و المتأثرة في عملية إخراج الخطة الشمولية[2] ، فيعد غياب أو ضعف عنصر الشمولية في أشكال التخطيط بمثابة واحد من أسباب المشكلات التي تعاني منها الجزائر.

---

(1)- موسى يوسف خميس ، **مدخل التخطيط**، ط1،الأردن: دار الشروق للنشر و التوزيع ، 1999 ، ص148.

(2)- أبو النجا محمد العمري ، **تنظيم المجتمع و المشاركة الشعبية: منظمات و استراتيجيات**، الاسكندرية: المكتبة الجامعية ، 2000 ،ص115.

ب-المشاركة الجماعية لكل المستويات و القطاعات: لأن المشاركة تعد وسيلة لتحقيق الأهداف المادية و المعنوية و ذلك لوجود علاقة بين الجوانب الاقتصادية و الاجتماعية التي لابد أن تتبلور في إطار فكري يتعلم منه الجميع لخدمة تنمية المجتمع ، فوجود قادة يوجهون هذه المشاركة سيتم تحقيق الأهداف البعيدة المدى المتعلقة بتعليم الناس و إكسابهم خبرات و مهارات و قيم ايجابية أثناء المشاركة[1].

إن استراتيجية المشاركة تقوم على مواجهة المواطنين لمشكلاتهم لأن التخلف يرجع لعجزهم عن مواجهة مشكلاتهم و هذا راجع لضعف العلاقات في المجتمع و السلبية و الجمود على أنماط الحياة التقليدية ، و أنه من الممكن جعل المجتمع قادرا على حل مشاكله و القضاء بالتالي على السلبية و التفكك عن طريق تعليم السكان طريقة حل المشكلات و تدريبهم عليها ، فمن يشارك يتغير، كما تعمل أيضا على تعريف أفراد المجتمع بالظروف الواقعية مما يؤدي لتسهيل عملية الفهم و اتفاق الأغلبية على أهم المشكلات التي يعاني منها المجتمع و يتعين عليه مواجهتها.

-حتى تساهم المشاركة بشكل مؤثر لابد من إعطاء الحق للمشاركين بتقديم المساندة لتعضيد العمل السياسي و القادة السياسيين و الجهود الحكومية مع مصالحهم الحقيقية و أهدافهم المشروعة ، بحيث لا يتم عائد المشاركة لفائدة جماعة محددة دون فئات المجتمع الأخرى، بمعنى أن تكون جهود المشاركة متاحة لجميع أفراد و جماعات المجتمع و يتوجه عائدها نحو خدمة المجتمع ككل.

---

(1)- أبو النجا محمد العمري ، **المرجع السابق الذكر**، ص117.

من الضروري كذلك أن يتوافر لدى الأفراد الوعي الكامل للهدف الذي من أجله وضعت المشاركة في برامج و مشروعات التنمية، أي أن برامج التنمية يجب أن ترتبط ارتباطا وثيقا باهتمامات الأفراد و مصالحهم، و ذلك لا يكون إلا إذا تم النظر إلى المجتمع من الداخل و التعرف على مختلف العلاقات الاجتماعية القائمة بين أفراده و جماعاته و مختلف مكونات ثقافته حتى لا تتضمن برامج التنمية ما يتناقض مع تلك العلاقات و المكونات الثقافية(1).

هذه المشاركة تكسب المشاركين الاتجاه إلى المبادأة للتصدي لمشكلاتهم و مواجهتها و بها تتزايد قدرة المواطنين على تنظيم أنفسهم ، أي على إيجاد التنظيمات الذاتية التي تتخذ شكلا يساعدهم على العمل لخدمة مجتمعهم و التوصل إلى أهدافهم المنتقاة، كما يساعدهم على تقسيم العمل بما يحقق تكامل التنفيذ(2)، فالمشاركة تؤدي دورا تعليميا بالمعنى الشامل لمفهوم التعليم حيث أنها تعتبر من أفضل الوسائل لتعليم الكبار القيم و الخبرات و المهارات كما أنها تدربهم على ممارسة التقويم الموضوعي و الذاتي مع واقع العمل الميداني، **فماذا عن الوضع في الجزائر؟**

إن المشاركة في الجزائر تواجهها معوقات عديدة تحد من فعاليتها فمنها تلك المعوقات التي ترجع إلى طبيعة المشروعات التنموية ، و أخرى ترجع إلى المواطنين، و أخرى ترجع إلى القيادات .

---

(1)- زكي حنوش، **الادارة و السلوك**، الرياض: معهد الادارة العامة، 1980، ص 103.

(2)-محمد عبد الرحمان الطويل ، **المرجع السابق الذكر**، ص 82.

فبالنسبة للمعوقات التي ترجع إلى طبيعة المشروعات التنموية تتمثل في عدم توافقها مع البيئة الثقافية و الاجتماعية للمجتمع ، ضف لذلك أنها لا تتفق مع ميوله و احتياجاته لأنها في أغلب الأحيان لا ترتبط بالاحتياجات الأساسية للأهالي، كما أنه لا يتم إشراكهم في كل الخطوات منذ دراسة المشروع و تنفيذه و انتهاءا بالمتابعة و التقويم.

أما فيما يتعلق بالمعوقات التي ترجع للمواطنين تتمثل في ارتفاع نسبة الأمية و انتشار الأمية السياسية و الثقافية ، ما أدى لنقص الوعي الاجتماعي و السياسي لدى الأفراد، إضافة لنقص ثقة المواطنين في المسئولين.

أما بالنسبة للمعوقات التي ترجع لطبيعة القيادات تتمثل في سوء العلاقات بين القيادات و الشعب مما يؤدي لوجود فجوة ، و ذلك يرجع للجوء القيادات إلى ما يسمى بالمظهرية أي الانفصال بين القول و الفعل، و لجوءها كذلك إلى الديكتاتورية و التسلطية.

ج- **الخصوصية :الاعتماد على الذات و تحريك مقومات البنية الاجتماعية** :

حيث أن الإدارة تنشط في ظروف بيئتها و خصوصياتها المتنوعة الحضارية و التراثية و الثقافية و الاجتماعية و العلمية و الأخلاقية[1]، فأمام هذا الكم الهائل من النظريات الغربية و مشروعات التنمية النمطية و التي

---

(1)- نادية العارف، **التخطيط الاستراتيجي و العولمة**، الاسكندرية : الدار الجامعية، 2001، ص 236.

لم يؤدي تطبيقها في الدول المستضعفة إلا إلى مزيد من التخلف، هذا ما أدى لضرورة الابتعاد عن النمطية الغربية و ايجاد نماذج نظرية قابلة للتطبيق ملائمة و مترجمة للاحتياجات الفعلية في ظل فكر جديد يخرج عن إطار التبعية و التقليد .

فليس هناك من شك أن مشاكل التنمية و التغيير هي ذات أبعاد اجتماعية ثقافية و اقتصادية سواء من ناحية الغاية التي تسعى التنمية لتحقيقها أم من ناحية الوسائل لتحقيق أهدافها ، على الرغم من ذلك فثمة أخطاء عديدة لازالت تقترن بالغاية و الوسائل الكفيلة لتحقيقها[1] ، الأمر الذي ترتب عنه مزيد من المشاكل المرتبطة بالتنمية منها على سبيل المثال تحطيم جزءا هاما من التراث الإنساني و تبديد الامكانات المالية و الفنية المستخدمة في ظروف لا تتناسب مع احتياجات و امكانات شعوب هذه المناطق، الأمر الذي أدى إلى التأثير على التراث الأخلاقي و القيم السائدة ، فعلى الرغم من أن نسق القيم لا يتماشى مع الاحتياجات الجديدة للنمو ، فإن النمو لم يتأتى بقيم جديدة تحل محل القيم التقليدية[2].

بالتالي فالإدارة تعمل على تحقيق أهدافها و طموحاتها في ضوء امكاناتها و مواردها المتاحة ، الأمر الذي يجعل الأمور نسبية في عالم الإدارة ، و لا يترك مجال للتقليد و الاستنساخ عن الآخرين[3] بالرغم من ضرورة الإطلاع على تجارب الغير و خبراتهم و آراءهم و نظرياتهم

(1)- أحمد رشيد، **الإدارة العامة في الدول النامية**، القاهرة: دار النهضة العربية، 1975، ص 226 .

(2)- نادية العارف ، **التخطيط الاستراتيجي و العولمة**، **المرجع السابق الذكر**، ص 206.

(3)- همحمد أحمد عوض، **المرجع السابق الذكر**، ص 78.

الإداريـة للقيـاس عليهـا و تمحيـصها لأن الظـروف و الأهـداف و الامكانيـات لايمكـن أن تتماثـل بـين المجتمعـات و المنظمـات و المؤسـسات ، و إن بـدا فيهـا التـشابه ، و لكنـه لـيس تطابقـا، ، إذن عـدم قبـول القوالـب الجامـدة و الوصـفات الجـاهزة بـل دراسـتها و تمحيـصها و معرفـة جوانبهـا الـسلبية و الايجابيـة و استخلاص الـدروس منهـا التـي تلائمنـا مـن حيث الظـروف و تحقيق الأهـداف التـي نريدها(1).

من جهة أخرى تحريك مقومات البنية الاجتماعية و نعني به الابتعاد عن التبني الشامل و الذي يترتب عنه ظهر نماذج مغتربة و معوقة و تجدر الإشـارة إلـى أن الثقافـة الجزائريـة لـديها القابليـة للاسـتيعاب و التكيـف بالتـالي لابـد مـن البحث عن القيم الثقافية الإيجابية لتفعيلها ، حيث هناك بعض العناصـر الثقافيـة التي لها من القوة و الفعالية فيدفع مسيرة التنمية ، كذلك هنـاك بعض الرواسـب الثقافية التي تحول دون عملية التغيير و يصبح تغييرها مطلبا ضروريا.

فقد استطاع الاستعمار أن يخلق حالة من التبعيـة الثقافيـة **CULTURAL DEPENDENCE** فأخـل بـالتوازن الثقـافي ممـا أدى إلـى ظهـر نظـم قـيم غيـر متناسقة مع القواعد العامة للنظام الطبيعي و الاجتماعي(2) مثل ظواهر الانفعال بـين الحكومـة و الـشعب ممـا أدى لكثيـر مـن المعتقـدات الخاطئـة و القـيم و الاتجاهات السلبية(كسلبية الموظف و المواطن) لأن الاستقلال السياسي غير كافي تظل تحمل رواسب عهد التبعية السياسية و الذي يغذيه استمرار التبعية الاقتصادية إلى درجة كبرى .

(1)- مهدي حسن زويليف، سليمان أحمد اللوزي ، **المرجع السابق الذكر**، ص14.

(2)- عبد العال حمود ميزغني، **المرجع السابق الذكر**، ص 69 .

د- التنمية الذاتية: حيث يركز التخطيط الشامل على استغلال الموارد و الإمكانيات المحلية حيث يعطيها الأولوية في عملية إحداث و خلق التنمية ، فهذا النوع من التخطيط يقوم على مبدأ ضرورة بدأ التنمية من الذات أي الاعتماد على الممكن أو المتاح من الموارد في المجتمع الذي يجري التخطيط له ، لأن التخطيط التنموي الذي يقوم على التنمية الذاتية هو تخطيط أكثر ثباتا بالأرض[1].

فالتخطيط الشامل يعمل على إيجاد أو تطوير أساليب تنموية تتلاءم مع الموارد و الإمكانيات المحلية مهما كانت مستوياتها أو أحجامها من جهة، و من جهة أخرى يعمل على مراعاة الاحتياجات و التطلعات الحالية و المستقبلية.

هـ- التوازن: إذا كان هدف التخطيط هو تحقيق التنمية، فإن التخطيط الشامل و انطلاقا من تركيزه على التنمية الذاتية أولا و على الاستغلال و المتوازن مع الإمكانيات المحلية، ثانيا يركز على تحقيق درجة عالية من المساواة في التنمية و يعتمد على إعطاء الفرص الكافية و المشاركة في عجلة التنمية سواء من حيث إعداد خططها أ و تنفيذها أو متابعتها.

و- التنسيق: يستلزم إيجاد درجة عالية من التنسيق بين مختلف العناصر و العوامل المحلية التي تشكل إمكانيات و معطيات محلية لعملية التنمية.

---

(1)- موسى يوسف خميس ، **المرجع السابق الذكر**، ص156.

(2)- نبيل مرسي خليل، **التخطيط الاستراتيجي**، الاسكندرية: دار المعارف الجامعية، 1994، ص 74 .

و لا يقوم أي تخطيط إلا إذا توفرت له استراتيجية معينة و متفق عليها، و من بين ما تعتمد عليه استخدام ما قد يتوفر من طاقات و امكانات محلية بحيث يحولها إلى أدوات فاعلة يمكن أن يستفيد منها في نشر التنمية الشاملة و ينطلق في ذلك من فلسفة مفادها أنه يسعى إلى التنمية الذاتية و المتوازنة و عليه لابد من تفعيل الأجهزة الحكومية و المشاركة الشعبية و المؤسسات المحلية التي يستخدمها التخطيط الشامل حيث يقوم بوضعها في إطار واحد و مفتوح بحيث يكون مرنا بتقبل أي تعديلات أو إدخالات جديدة و ذلك تماشيا مع عنصر الشمولية ، إضافة إلى أسلوب الحوار الديمقراطي ما بين جميع الأطراف المعنية.

فالأجهزة الحكومية تلعب دورا مهما في جميع مراحل التخطيط الشامل و ذلك ب لما تمثله من طاقات و إمكانيات كبيرة، و هي أكثر أدوات آلية التنفيذ إستجابة و فهما للتخطيط الشامل ، و نظرا للصلاحيات و النفوذ التي تملكها بموجب القانون ، كما أنها تعد مراكز خبرة و معلومات فضلا عن انتشارها الجغرافي اللآمحدود[1].

إلا أن ما يعيق وظيفة و دور الأجهزة الحكومية كأداة مهمة من أدوات التخطيط الشامل ما يتمثل بالتداخل و التشابك ما بين الصلاحيات و المسؤوليات المتاحة لديها هذا من جهة ، ومن جهة أخرى تشكل مسألة إقدام السلطات الحكومية العليا أحيانا على إنشاء أو تشكيل أجهزة أو لجان حكومية جديدة على الرغم من وجود أجهزة أخرى تقوم بالمهمات نفسها التي تنشأ من أجلها الأجهزة الحكومية الجديدة.

---

(1)- إسماعيل السيد، **الادارة الاستراتيجية**، الاسكندرية: دار الجامعات المصرية، 1998، ص 151 .

تمثـل المـشاركة الـشعبية أحـد العناصـر الأساسـية للتنميـة الذاتيـة مـن جهـة و للتنميـة الـشاملة المتوازنـة و المـستدامة، و لمـا كانـت التنميـة الذاتيـة تركـز علـى الاستفادة من الإمكانيات المحلية فإنه من باب أولى أن تركز على الجهود و الطاقات البشرية المتوفرة محليا، ومن ثم تحاول الاستفادة منها في تحقيق الأهداف التـي يسعى إليها التخطيط الشامل، و هكذا يقوم بحصر هذه الطاقات و تحديد مجالاتها و من ثم العمل على توجيهها و استغلالها بشكل صحيح ، و هذا ما يساعد في تدعيم التنمية الشاملة.

ضف لذلك الدور المهم الذي تقوم به مؤسسات الإدارة المحلية، فمجالس الحكام الإداريين و المجالس البلدية و غيرها تمثل قوى سياسية و تنفيذية منتشرة في أرجاء الدولة بالتالي تمارس أشكالا من العملية التنموية، حيث ينبع الدور الذي يمكن أن تلعبه من كونها تملك صلاحيات بموجب القانون كثيرة و متنوعة و كلها بدون استثناء تصب في صالح عملية التخطيط الشامل، و ثانيا لانتشارها الجغرافي الواسع (نسبيا) مما يجعل منها مؤسسات تنموية متوفرة في أغلب المناطق، حتى أن البعض أعطى دور و وظيفة الادارات المحلية و الحكام الإداريين صفة وظيفة الخلايا العضوية في الجسم[1] و بالتالي فإن البلديات ماهي إلا خلايا عضوية في جسم المجتمع.

---

(1)- موسى يوسف خميس ، **المرجع السابق الذكر**، ص154.

للتخطيط الشامل أهمية كبيرة في تحقيق التنمية الشاملة المتوازنة و المستدامة و ذلك لاعتماد على المنظار الشمولي في إعداد و تنفيذ برامج و مشاريع هذا التخطيط مما لا يسمح بغياب أي اعتبار يمكن أن يكون مؤثرا لواحد أو أكثر من أركان العملية التخطيطية[1]، كما أنه يقوم على تحفيز المشاركة الشعبية في مراحل التخطيط المختلفة و هذا له مدلول تنموي و آخر سياسي مما يساعد في تسريع و توجيه معدلات التنمية، كما تظهر لنا أهميته في ضبط و ترشيد النزاعات و الاتجاهات السياسية في المجتمع لأنه يقوم على توجيه امكانات و طاقات البلاد إلى مشاريع و برامج تنموية مجدية و ذلك من خلال درجة التنسيق العالية التي يتجلى بها التخطيط الشامل.

(1)- عايدة سيد خطاب، **المرجع السابق الذكر**، ص 236 .

- تقويم الأداء و تغيير الثقافة التنظيمية لتحقيق التنمية البشرية

بعدما تعرضنا للإدارة الاستراتيجية كطريقة و منهجية في التفكير و التدبير و رسم السياسات و اتخاذ القرارات ، و تعرضنا للتخطيط الشامل لمقومات التنمية كآلية تنظيمية، سنتعرض في هذا المحور على تقويم الأداء و تغيير الثقافة التنظيمية كآلية سلوكية لتغيير السلوك بالتالي تحقيق التنمية البشرية.

التنمية الإدارية هي العمليات التي تستهدف تطوير الإدارة و ترشيدها لتكون فعالة في تحقيق أهدافها و واجباتها باستثمار الامكانات المتاحة لها بأحسن وجه و تتركز محاورها فيما يلي:

- العناية بالمرتكزات الأساسية للإدارة : الإنسان الذي هو هدف الإدارة و عمادها الأساسي ، الهيكل التنظيمي و القوانين و الأنظمة و الأدوات.

- فالتنمية الإدارية تشمل التنمية البشرية التي تضمن تعليم الإنسان و تثقيفه و تدريبه إداريا و في كل اختصاص علمي، و فني، وتقني و تحسين أوضاعه المادية و المعنوية و السلوكية أي العناية بالإنسان من أربعة زوايا، ماديا و معنويا و سلوكيا و تأهيلا، لأن الرقي بالإنسان من أهم متطلبات التغيير و التطوير الاجتماعي و الاقتصادي لأنه هو الأساس الذي سينفذ ما يتقرر من أهداف و سياسات و خطط و مشاريع و برامج[1] .

---

(1)- مهدي حسن زويليف، سليمان أحمد اللوزي ، **المرجع السابق الذكر**، ص20.

(2)- **المرجع نفسه**، ص119.

إن الفرضية الأساسية التي ينطلق منها التغيير أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الأداء و البناء الاجتماعي ، على اعتبار أن البناء الاجتماعي يتشكل من مختلف الأوضاع الاجتماعية للأفراد و الجماعات الذين يكونون المجتمع ، أما عنصر الأداء فهو عبارة عن الدور أو السلوك الفعلي للفرد في وضع اجتماعي محدد ، أما بالمعنى التنظيمي هو تحديد مدى أداء العامل الإداري للوظيفة المنوطة إليه و ما حققه من من مستوى من المستويات المطلوبة منه و قدرته على التقدم و الرقي الوظيفي [1].

كما تلعب الجوانب النفسية والاجتماعية دورا بالغ الأهمية في عملية تقويم الأداء الوظيفي لأنها تعتمد على العنصر الانساني ، بالتالي تلعب المفاهيم و المضامين النفسية كمفهوم الذات و الحيل الدفاعية و النفسية و الأحاسيس و المشاعر دورا هاما في إصدار الأحكام التقويمية و في تقبل أحكام الرؤساء أيضا، فعملية تقويم الأداء تعتبر عملا دقيقا .

يمثل العنصر البشري المتميز و الخبرة و المعرفة الأساس في نجاح أي منظمة، بالتالي لابد من إيجاده تبعا لحجم و متطلبات الأداء في كل وحدة و تمكينهم بتفعيل نظم " **إدارة الأداءPERFORMANCE MANAGEMENT** " و ربط المزايا و الرواتب المختلفة بمستويات الأداء التي يحققونها PAY PERFORMANCE FOR[2] و يتم ذلك من خلال:

---

(1)- بديع محمود القاسم ، **المرجع السابق الذكر**، ص 59 .

(2)- علي السلمي،وتل نهرت، **المرجع السابق الذكر**، ص156.

- تطوير قانون الوظيف العمومي بحيث يتضمن المبادئ الرئيسية الحاكمة لإدارة الموارد البشرية ، و يترك لوحدات الجهاز الاداري للدولة صياغة نظمها الخاصة بما يتناسب و ظروفها ، على أن تعتمد على تلك النظم من السلطة المختصة بكل جهة ، و التوجه الإداري للدولة بحيث تدعم بالآليات الحديثة و العناصر البشرية المتميزة.

- مراجعة الهياكل الوظيفية لوحدات الجهاز الإداري في ضوء رسالة و أهداف و استراتيجيات كل وحدة و الخطط المعتمدة لها و العمل على أن تكون المهارات و الخبرات متناسبة مع احتياجات كل وحدة إدارية، و إعمال نظام للتقاعد لحل مشكلة العاملين في الدرجات العليا الذين لا تتناسب خبراتهم مع متطلبات الأداء في الظروف الجديدة.

- مراجعة و تحسين هياكل الرواتب لاجتذاب العناصر المتميزة للعمل في أجهزة الإدارة العامة .

- تطوير نظم شاملة للحوافز تقوم على أساس الجدارة و الكفاءة في خدمة المواطنين و تنظيم صرفها بشكل يرتبط مع كفاءة الأداء و تحقيق مستويات الانجاز المستهدفة.

- اعتماد نظم متطورة لقياس الكفاءة و تقويم الأداء يكون أساسا في الترقية و استحقاق الحوافز و غيرها من المزايا الوظيفية ، وذلك كجزاء لا يتجزأ من نظم "إدارة الأداء"(1).

---

(1)- علي السلمي،وتل نهرت، **المرجع السابق الذكر**، ص166.

- إعادة تأهيل و تسجيل مؤسسات التدريب و التنمية الادارية:

- تمثل مؤسسات الاعداد و التدريب و تنمية الموارد البشرية ركنا مهما في استراتيجية التنمية لضمان التطور المستمر في كفاءة و إنتاجية وحدات الإدارة العامة و قدرتها على التعامل مع المتغيرات و من المهم تصميم و تفعيل برنامج لإعادة تأهيل تلك المؤسسات و المعاهد.

- فبإعادة تنظيم معاهد و برامج تنمية الموارد البشرية في حقول الإدارة العامة، كي تتوفر فرص إعداد و تدريب القيادات الإدارية و العاملين على مختلف المستويات ، و تنظيم برنامج إعداد العاملين الجدد و برنامج التدريب المستمر لرفع الكفاءة و تحسين أسلوب التعامل [1].

- يجب أن تشمل هذه الاستراتيجية **تغيير الأساس الفكري** المتجذر فيها و تغيير المفاهيم الأساسية المبنية عليها و التي ارتبطت بها عبر عشرات السنين و أهمها:

- تحويل الادارة العامة من مفهوم **" السلطة AUTHORITY"** إلى مفهوم **"الخدمة SERVICE"** في علاقاتها بعملائها [2].

---

(1)- أحمد ماهر ، **المرجع السابق الذكر**، ص 41 .

(2)- علي السلمي، وتل نهرت، **المرجع السابق الذكر**، ص167.

- تحويلها عن مفهوم " **المركزية**" في إطلاقه إلى مفهوم "**اللامركزية المناسبة**" و المتوافقة مع متطلبات الأداء في كل وحدة من وحدات الادارة العامة.

- تحويلها عن منطق التركيز على " **الاجراءات**" أو " الروتين" إلى منطق التركيز على " **النتائج**" و اتخاذ الأهداف أساسا في تقويم الأداء المؤسسي و ليس مجرد استيفاء الاجراءات و المتطلبات الورقية.

- تحويلها عن منطق كونها وحدات تنفق الاعتمادات المخصصة لها في الموازنة العامة إلى كونها وحدات إنتاجية تنمي إيراداتها و تسعى لتحقيق التكلفة الاقتصادية لما تقوم به من أنشطة و ما تقوم به من خدمات و تعمل على تحقيق فائض بالمعنى الحقيقي كونه تحقيق قيمة مضافة أو منفعة مجتمعية و ليس بالضرورة الفائض النقدي[1].

- التحول إلى مفهوم " **البرامج** " عوضا عن " **الأجهزة** " بمعنى أن تكون جهود الدولة في مجالات إدارة التنمية متمثلة في شكل برامج يتوجه كل برنامج إلى تحقيق نتائج معينة و ينتهي البرنامج بانتهاء الغرض منه، و ذلك عكس الأسلوب التقليدي الذي يقوم على إنشاء الكيانات الادارية و الأجهزة المتعددة ، و التي يستمر كثير منها من دون أن يكون لها أداء مطلوب و تظل تمثل عبئا ماليا و يتضخم عدد العاملين فيها من دون أي إضافة .

---

(1)- مهدي حسن زويليف، سليمان أحمد اللوزي ، **المرجع السابق الذكر**، ص17.

- السماح بالتمايز و التنوع في الهياكل التنظيمية و نظم العمل و السياسات و معايير اتخاذ القرار بحسب اختلاف طبيعة وحدات الادارة العامة و تحويلها عن منطق **" التنميط الجامد"** إلى منطق **"التنوع الايجابي"** و الذي يتيح لكل وحدة رئيسية من وحدات الادارة العامة تشكيل أوضاعها التنظيمية و أساليبها في الأداء و تحقيق الأهداف بما يتناسب و طبيعة النشاط الذي تقوم به و المناخ الذي تعمل في إطاره و خصائص العملاء الذين تقوم على خدمتهم .

إن تغيير السلوك الإنساني و تقويمه لا يكون إلا بتغيير الثقافة التنظيمية التي تعمل على تحويل مجموعة من القيم الثقافية داخل المؤسسة ، إلا أن هذا لا يتم بمعزل عن العناصر الداخلية و الخارجية للمنظمة المادية منها و البشرية ، سواء تمثل في الإطار التشريعي و القانوني و إجراءات و نظم العمل (التنظيمي الرسمي) أو التنظيم الغير الرسمي، ناهيك عن طبيعة النظام القيادي الذي له دور كبير في عملية تغيير السلوك الانساني.

الخـــلاصـــة و الاســتـــنـــتـــاجـــات

انطلاقا مما سبق نستنتج ضرورة قيام استراتيجية التغيير لتحقيق التنمية الشاملة المتوازنة و المستدامة على ما يلي:

1- لا تقوم عملية التنمية إلا إذا توافرت لها مجموعة من المقومات ، إذ يمثل وجودها البيئة الملائمة لولادة التنمية و أن التنمية لا تنجح و لا تستمر إلا إذا توفرت استراتيجية ملائمة تنطلق من البيئة الحضارية و التراثية و الثقافية و الاجتماعية بما لا يترك مجالا للتقليد و الاستنساخ بما يصدر من آراء و نظريات تعبر عن وجهات نظر أصحابها في محيط و مجتمع و ظروف خاصة بهم ،بالرغم من ضرورة الإطلاع على تجارب الغير و خبراتهم و نظرياتهم للقياس عليها و تمحيصها دون النقل الحرفي.

2- الفلسفة الأساسية للإدارة العامة في إطار رؤية جديدة لدور الدولة في المجتمع.

3- الاعتماد على الإدارة الاستراتيجية كأساس في إدارة عملياتها ، يعني ذلك أن تلتزم كل منظمة إدارية بتصميم و تفعيل بناءها الاستراتيجي المتمثلة في الرؤية، الرسالة، السياسات و قواعد الاحتكام، الأهداف

الاستراتجية ، نظم و آليات المتابعة، معايير تقويم الأداء، هيكل القيم ، و آليات التطوير في البناء التنظيمي و التقني.

4- تحديد الأهداف الاستراتيجية البعيدة المدى و من ثم و ضع الأهداف و السياسات المرحلية و التدابير و الاجراءات المختلفة المنبثقة منها ضمن الاستراتيجية الشاملة.

5- تحقيق خطط التنمية الشاملة و برامجها و مشاريعها و إجراءاتها بشكل متناسق و متكامل ، و بالاستفادة من جميع القطاعات و الشرائح و الأفراد بشكل متوازن لا يسمح بانفراد شريحة منها أو بطغيان فئة على أخرى و استغلالها.

6- طالما أن التغيير يتم بالإنسان الرشيد المؤهل الجدي فبدونه لا شيء يمكن تحقيقه من أهداف و تغييرات سواء في المجال الاقتصادي أو الإداري أو السياسي لذلك لابد من تهيئة الإنسان المناسب بإعداده و هذا يتطلب تدابير إدارية.

7- السياسات و قواعد الاحتكام الأساسية المنظمة لعمل وحدات الإدارة العامة في مجال إدارة الموارد البشرية و نظم التخطيط و إعداد البرامج و آليات الربط و التنسيق و المتابعة و التقويم و التغيير و التطوير.

8- الإطار التشريعي المنظم لعمل الإدارة العامة على المستويين المركزي و المحلي فيلعب القانون دورا أساسيا في ضبط أداء الجهاز الإداري و توجيه الموظف العام و من مقتضى فعالية التشريع في تحقيق أهداف تنمية الأداء الإداري و رفع كفاءة أجهزة الإدارة و أفرادها في خدمة المواطنين ، و أن يكون متناسبا مع الأهداف التي تقوم من أجلها تلك الأجهزة و أن يتوافق مع الظروف العامة الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية التي تحيط بالجهاز الاداري للدولة.

الخاتمة

الـــخـــاتـــمـــة:

من خلال دراسة موضوع استراتيجية التغيير لتحقيق التنمية الشاملة المتوازنة والمستدامة تم التوصل إلى أن التغيير الاجتماعي و الحضاري يبرز في ثلاث ميادين أساسية و هي:

1- الميدان الاجتماعي: بما يشمله من خدمات عامة كالتعليم و الصحة و الرعاية.

2- الميدان الانتاجي الاقتصادي و بما يتضمنه من وسائل انتاج و تبادل تجاري و إنشاء المصانعو المصارف و إقحام التقنية الحديثة في الزراعة .

3- الميدان السياسي و الإداري: و هذا يمثل تغيير يأتي من الاتجلهات العالمية من الخارج من جهة و من الداخل من جهة أخرى.

و في ضوء ما تقدم يمكن التمييز بين ثلاثة مفاهيم للتغيير و هي:

1- التغيير كمفهوم فلسفي اجتماعي مقتبس من فلسفة التقدم و هو بمثابة دورة أو حركة داخل النظام لا يستهدف حياة النظام الاجتماعي و إنما المحافظة عليه .

2- التغيير كمفهوم مادي يقوم على فلسفة مفادها أن التغيير الاقتصادي هو أساس التغيير في البناءالاجتماعي ، بينما التغيير التاريخي ليس إلا انتاجا لصراع الطبقات .

3- التغيير كعملية جماعية تحدث من خلال مشاركة الجماهير في المجالات كافة و تسييرها لشؤونها ذاتيا.

ينبغي النظر إلى التغيير برؤية شاملة و التعمق في تحليل العلاقات المتبادلة بين مجالاته المختلفة السياسية و الاقتصادية و التنموية و الاجتماعية و التنظيمية و النفسية لكونها مرتبطة بعضها ببعض ارتباطا منطقيا وثيقا و يجب التأمل في تلك المجالات و المفاهيم و تفسيرها في إطار نظريات التغيير و ديناميات و معالمه كمحاولة تحليلية و نقدية في ضوء التراث السوسيولوجي الحديث.

موضوع التغيير جد واسع و متشعب ، فمنذ نشأة التغيير و الاهتمام به و حتى الآن لا يوجد تعريف واحد و لا نظرية واحدة شاملة لتوضيح أبعاد هذا المجال و الإحاطة بكافة متغيراته ، و قد أمكن حصر ثلاث مداخل للتغيير التنظيمي و هي ، مدخل يعتمد على الهيكل التنظيمي في التغيير (مدخل هيكلي) و مدخل يعتمد على وسائل و أساليب التقانة الحديثة في التغيير (مدخل التكنولوجي) إلا ، كلا المدخلين هما أدوات مساعدة فقط ، و مدخل يعتمد على التعامل مع الإنسان و محاولة فهمه (مدخل إنساني) ، هذا فيما يخص الغرب أما في المدخل الإسلامي فنجده يهتم على ما بأنفس البشر من خير و شر (كمتغير مستقل) و بناءا عليه يتم تغيير أحوال القوم (كمتغير تابع) لذلك نقول أن المدخل الاسلامي في التغيير هو مدخل نفسي سلوكي.

بالتالي فالتغيير يتركز على تغيير سلوك هذا الإنسان و تقويمه إلا أن الدراسات أوضحت صعوبة فهم هذا الإنسان لأن ما نجهله عنه أكثر مما نعلمه ، حيث تم إهمال الجانب الإنساني بمعناه الشامل و الاعتماد على مقاييس تقتصر على الجانب المادي دون غيره ، هذا ما أدى إلى إهمال الحالة الفيزيولوجية و العقلية و النفسية للأفراد أي طمس واضح لشمولية الإنسان و معالمها الكلية و النظر إليه نظرة مجزأة.

بالتالي كانت هناك دراسات من أجل أن تقترب من معرفة هذا الإنسان قامت بتحديد محددات لسلوك الرجل الإداري من محددات داخلية و أخرى خارجية و بناءا عليها يتم تحديد إما مشاركته في التغيير أو مقاومته له ، و النتيجة التي توصلت إليها هي الرؤية الشمولية لحاجات هذا الإنسان من مادية و معنوية و روحية و التوازن فيما بينها و هذا ما يقوم عليه المدخل الإسلامي في التغيير، فتغيير العنصر البشري يتم من خلال المنظومة التربوية و الإعلامية و الأسرية .

كما أستنتج من هذه الدراسة وجود العديد من استراتيجيات التغيير التي تتوافق مع تكتيكات معينة منها أولا الاستراتيجية العقلانية العملية التي تقوم على التكتيك العقلاني التجريبي و معيارها الأساسي في التغيير هو العلم و المعرفة، و ثانيا استراتيجية معيدة للتربية التي تتوافق مع التكتيك المعيد للتربية و المعيار الأساسي في هذه الاستراتيجية هو تدريب الأفراد، و أخيرا الاستراتيجية الاخضاعية التي تتوافق بدورها على التكتيك الاخضاعي و تتم من القمة إلى القاعدة .

كما أستنتج وجود نماذج عديدة للتغيير قد نجح تطبيقها في منظمات معينة و التجربة أثبتت أن نقل تلك النماذج بحذافيرها أي العلاج بالمثل أدى لعدم نجاح نموذج ذلك التغيير ، بالتالي فالتنمية الحقيقية الفعالة لا يمكن أن

تتم إلا بواسطة إدخال تغييرات جذرية و دائمة على البناء الاجتماعي الثقافي لأن تبني النماذج التغييرية يصبح معوقا و ليس محققا أي لابد من انتهاج أسلوب العلاج بالضد و تقديم النموذج الأصيل و المتجدد في آن واحد.

تميز المسار التنموي في الجزائر من بداية الاستقلال إلى غاية اليوم بمعوقات ذات طبائع مختلفة لكنها مترابطة و متداخلة ، بعضها ذات طبيعة تاريخية و بعضها ذات طبيعة اجتماعية ثقافية و الآخر ذات طبيعة سياسية.

تاريخيا تعرضت الجزائر إلى تغيير حضاري غير سليم جعل من هذا التغيير يقف عقبة في وجه التغيير السليم فقد ورثت عن الاستعمار هياكل إدارية و نظم اقتصادية مشوهة و متناقضة .

اجتماعيا و ثقافيا يقوم التنظيم الأسري على مجموعة من القيم التي لا تخدم التنمية كالولاء في الأسرة الذي يؤدي إلى المحسوبية و المحاباة و يقوي نمط العلاقات المشخصة ، لأن سلطان الأسرة يؤثر على قدرة الأفراد في اتخاذ القرارات الموضوعية .

سياسيا طريقة تكوين القيادات و أسلوب ممارستها للسلطة الذي أدى لوجود هوة و فجوة بين القيادات و المجتمع و هذا ما يشكل عقبة أمام عملية التنمية.

أما إداريا فهناك مفارقات حول وضعيات كل من الانسان والتنظيم و القوانين و الأنظمة و أساليب العمل و التخطيط .

حول الانسان نجد إغفال التدريب و التأهيل المستمر ناهيك عن المفارقات في الأجور و الرواتب ضف لذلك عدم توفر الانسان المناسب في المكان المناسب و في الوقت المناسب، أما في ميدان التنظيم فهو يتميز بالمرحلية و العفوية و فقدان التنسيق، و إهمال التخطيط للتنمية الشاملة

بالرغم من احتياج الجزائر إلى التخطيط الشامل المنسق مع للتنمية الشاملة للإدارة و الاقتصاد و المجتمع الذي يحدد أهدافنا الاستراتيجية و تنبثق عنها الأهداف و السياسات خلال الخطط التنفيذية المرحلية.

بالتالي فلابد من وضع تغيير جذري ، و ذلك من خلال استراتيجية للتغيير لتحقيق تنمية شاملة متوازنة و مستدامة لجميع موارد المجتمع التاحة و الممكنة تنطلق من البيئة الحضارية للمجتمع الجزائري و تعتبر الانسان هو غايتها و هو وسيلتها الأولى و هذا هو ما يشكل قوتها أو ضعفها على السواء ، كما ذكرنا آنفا فالتغيير هو تغيير إنساني الذي يدعو للكثير من الدراية و المعرفة بالنظم الحضارية في مختلف المراحل التنموية من تخطيط و تنفيذ و متابعة و تقويم.

بالتالي فلكل أمة من الأمم أو شعب من الشعوب مجموعة من الثوابت الدينية و الاجتماعية و السياسية التي تحقق ذاته أي أن المساس بها يعد طمس لهويته و فقدان لذاته ، فالتغيير عمل قصدي بشري يقوم به الناس بغية الوصول إلى أهداف و لكن يقوم على استراتيجية التي تقوم بتحديد مجال الثوابت و مجال المتغيرات و على التغيير أن لا يستهدف مجال الثوابت التي نعني بها مجموعة الخصوصيات التي تميز شعبا عن غيره .

بعد تحديد الثوابت لابد من تخطيط شامل لمقومات التنمية المادية منها و البشرية الذي يأخذ بعين الاعتبار الشمولية ، و التكامل، و التجديد والاستمرارية ، و التوازن ، و التنمية الذاتية ، لنقوم بعد ذلك بتقويم الأداء و تغيير الثقافة التنظيمية لتحقيق التنمية البشرية ، و من أجل ذلك لابد من تغيير السلوك الإنساني من خلال المنظومة التربوية و الإعلامية و الأسرية التي تلعب دورا كبيرا في تكوين النسق الثقافي.

الجداول والأشكال والترسيمات:

فهـرس الـجداول :

فهرس الجداول:

رقم الجداول: الصفحة

جدول رقم 1: محددات سلوك رجل الإدارة

محددات شخصية		محددات بيئية	
محددات شخصية من خارج المنظمة	محددات شخصية من خارج المنظمة	محددات بيئية خارجية	محددات بيئية داخلية
1-الإدراك 2-الإحباط 3-الصراع النفسي 4-الدافعية 5-التعلم 6-الإتجاهات 7-الروح المعنوية 8-الشخصية 9-التحيز 10-القيم	1-الجماعة 2- القيادة 3- الإتصالات 4- مقاومة التغيير	1-البيئة السياسية 2-البيئة الإقتصادية 3-البيئة الطبيعية 4-االبيئة التعليمية و الثقافية	1-إفرازات العمل المادية 2-البيئة النفسية

المرجع:مهدي حسن زويليف، سليمان أحمد اللوزي،**المرجع السابق الذكر**، ص 8.

جدول رقم2: المكونات الظاهرة و الغير الظاهرة للمنظمة

المكونات الظاهرة (التنظيم الرسمي)	المكونات غير الظاهرة (التنظيم غير الرسمي)
الوظائف و توصيفها الهيكل التنظيمي و المستويات التنظيمية نطاق الإشراف و المستويات التنظيمية أهداف المنظمة الإنتاج و الكفاءة و مقاييس الأداء	القوة و أنماط التأثير أنماط العلاقات المتبادلة بين الأفراد و الجماعات المشاعر الجماعية و المعايير السلوكية للجماعة دور الثقة و الانفتاح المتوافرة الإدراك الخاص بالأدوار الفردية القيم السائدة نوعية الحاجات الإنسانية السائدة علاقة الرؤساء بالمرؤوسين الرضا الوظيفي و الروح المعنوية القيادة الرسمية و الاتصال
↓ **هده المكونات معلنة للجميع و تبنى على أسس منطقية و ترتبط بالأنظمة الهيكلية**	↓ **هده المكونات خفية و لها تأثير كبير في الأداء و ترتبط بالجوانب الاجتماعية و النفسية و السلوكية**

المرجع: صلاح الدين محمد عبد الباقي، **المرجع السابق الدكر**، ص 207.

جدول رقم 3: أساليب إدخال التغيير

المعايير	تكاملي إندماجي	سريع	نتائج على المدى القصير	نتائج على المدى البعيد	ضغط و قلق	استقرار و تكامل	مظهر الاختلال	الاستقرار
إدخال التغيير من القمة	متوسط ضعيف	سريع	ممكنة	متوسطة ضعيفة	كبير	متوسط	متوسط ضعيف	ضعيف
موزع	متوسط ضعيف	ضعيف متوسط	قوية	ضعيفة	متوسط ضعيف	ضعيفة متوسطة	قوي	ضعيف متوسط
من القاعدة	قوي	ضعيف	متوسطة	قوية	ضعيف متوسط	قوي	ضعيف	قوي

المرجع: مختار لفكير، **المرجع السابق الدكر**، ص 90.

جدول رقم 4: تقسيم الاستثمارات حسب المخطط الخماسي الثاني

القطاعات	مليار دج	النسبة المئوية
الزراعة و الري: -الزراعة -الري -الصيد -الغابات	79.000.000.000 30.000.000.000 40.000.000.000 1.000.000.000 7.000.000.000	%14 %38 %52 %1 %9
الصناعة: -المحروقات -وسائل -وسائل النقل	174.200.000.000 39.8000.000.0000 19.000.000.000 15.000.000.000	%31,6 %22,8 %3 %2,7
التخزين و التوزيع	15.85000.000.000	%2,8
الاتصالات	8.000.000.0000	%1,4
الهياكل القاعدية للاقتصاد	45.000.000.000	%8
السكن	76.000.000.000	%14
التعليم و التكوين	45.000.000.000	%8
الصحة	8.000.000.000	%1,4
باقي القاعدية الاجتماعية	20.000.000.000	%3,6
التجهيزات الجماعية	44.000.000.000	%8
المجموع	550.000.000.000	%100

المرجع: RAPPORT DU CNES

جدول رقم 5: أهم خصائص المخططات التنموية

المخطط	البرنامج
المخطط الثلاثي 1969-1967	برنامج استثمار موجه إلى المناطق المحرومة في إطار مكافحة التفاوت الجهوي
المخطط الرباعي الأول 1973-1970	تخصيص قيمة (30) ثلاثين مليار دينار للبدء ببرنامج للتصنيع و تأسيس التخطيط، و دلك بإنشاء كتابة دولة للتخطيط مخصصة لدلك.
المخطط الرباعي الثاني 1977-1974	تخصيص مبلغ 100 مليار دينار كتثمين للموارد الطبيعية، و تكثيف النسيج الصناعي، إلى جانب إدماج القطاعات الاقتصادية، و كدلك تحسين تقنيات التخطيط بتحديد الآجال، و تنظيم مسار الإرسال و التلقي.
المخطط الخماسي الأول 1984-1980	تخصيص مبلغ مئتين و خمسين 250 مليار دينار لإعادة إقرار التوازنات الإقتصادية و إعادة تنظيم المؤسسات و تثمين الطاقة، إلى جانب تصنيف أولويات التنمية و إكمال نظام التخطيط و إنشاء وزارة التخطيط و التهيئة العمرانية بدلا من كتابة الدولة.
المخطط الخماسي الثاني 1989-1985	تخصيص قيمة 550 مليار دينار للتنمية الزراعية و الري و الإسكان و النقل و تسديد الديون الخارجية.

المرجع: **<u>الدليل الاقتصادي و الاجتماعي</u>**، الجزائر: المؤسسة الوطنية للنشر و الإشهار، 1987، ص 58.

جدول رقم 6 : خدمة الديون الخارجية الجزائرية للسنوات 1987 و 1988-1990.

السنوات	1987	1990-1988
خدمة الديون	%54,3	%78,2

المرجع : ناصر يوسف، **المرجع السابق الذكر**، ص 392.

جدول رقم 7 : تطور خدمات الديون : الديون الوحدة ب 10$ 1987-1992

السنوات	1987	1988	1989	1990	1991	1992
خدمة الديون الرئيسية	/	4 465	5 001	6 729	7 290	7 110
	3 480	4 481	5 121	6 156	/	/
الفوائد	/	2 080	2 004	2 162	2 312	2 140
	1 641	2 080	2 035	2 100	/	/
مجموع خدمات الدين	/	6 545	7 005	8 891	9 610	9 250
	5 481	6 564	7 156	8256	/	/

المرجع : مليكة قريمش ، **المرجع السابق الذكر**، ص 175.

جدول رقم 8 : تطور قيمة و خدمات الديون بمليار $ 1993-1997

السنوات	1993	1994	1995	1996	1997
قيمة الديون	25,7	29,5	31,6	33,6	31,2
المتوسط و الطويل المدى	25,0	28,9	31,3	33,2	31,0
القصير المدى	0,7	0,6	0,3	0,4	0,2
خدمات الديون	9,0	4,5	4,3	4,3	4,5
الأساسية	7,1	3,1	2,5	2	2,4
الفوائد	1,9	1,4	1,8	2,3	2,1
نسبة الخدمات	82,2	47,1	38,8	30,9	30,3
نسبة الديون من الناتج المحلي الإجمالي	52,1	69,9	76,1	73,5	66,5

المرجع : CNES, **LE DEVELOPPEMENT HUMAIN**, 1998, P56.

جدول رقم 9: يبين تطور الميزان التجاري بمليار $ 1993-1997

السنوات	1993	1994	1995	1996	1997
الصادرات	10,4	8,9	10,3	13,2	19,7
قيمة المحروقات	9,9	8,6	7,9	12,6	13,2
الواردات	8,0	9,2	10,1	9,1	8,2
الرصيد ككل	2,4+	0,3-	0,2+	4,1+	5,5

المرجع : تقرير CNES حول التنمية البشرية ، ص58.

جدول رقم10 : قيمة الدينار الجزائري في فترة 98/87

السنة	$	قيمة الدينار الجزائري
1987	1 دولار	4,9 دج
1988	1 دولار	6,7 دج
1990	1 دولار	12,0 دج
1992	1 دولار	22,8 دج
1994	1 دولار	35,1 دج
1996	1 دولار	56,1 دج
1998	1 دولار	61 دج

المرجع: منشورات وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة ، مارس 1999، ص12.

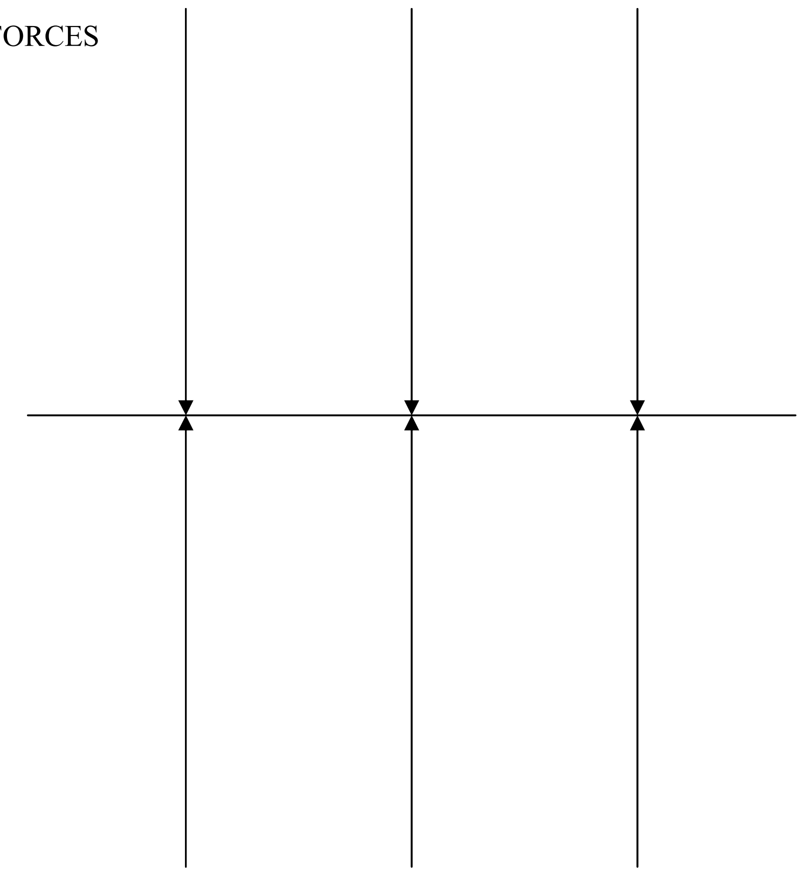
فهـــرس الأشـــكال:

فهرس الأشكال:

رقم الأشكال: الصفحة

شكل رقم 01: نمودج تحليل مجال القوى FORCES FIELD ANALYSEIS

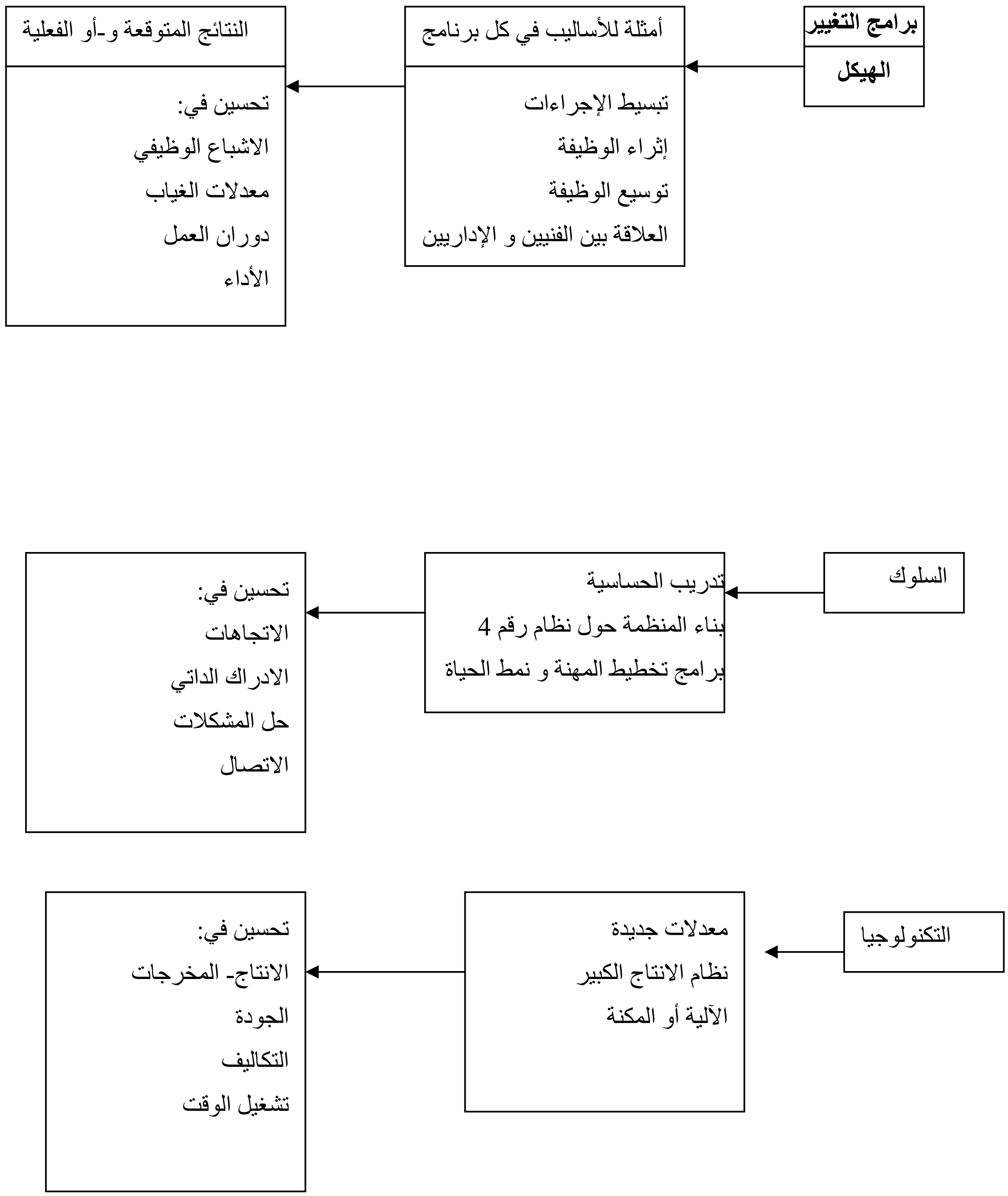
قوى معارضة للتغيير RESTAINING FORCES



قوى دافعة للتغيير DRIVING FORCES

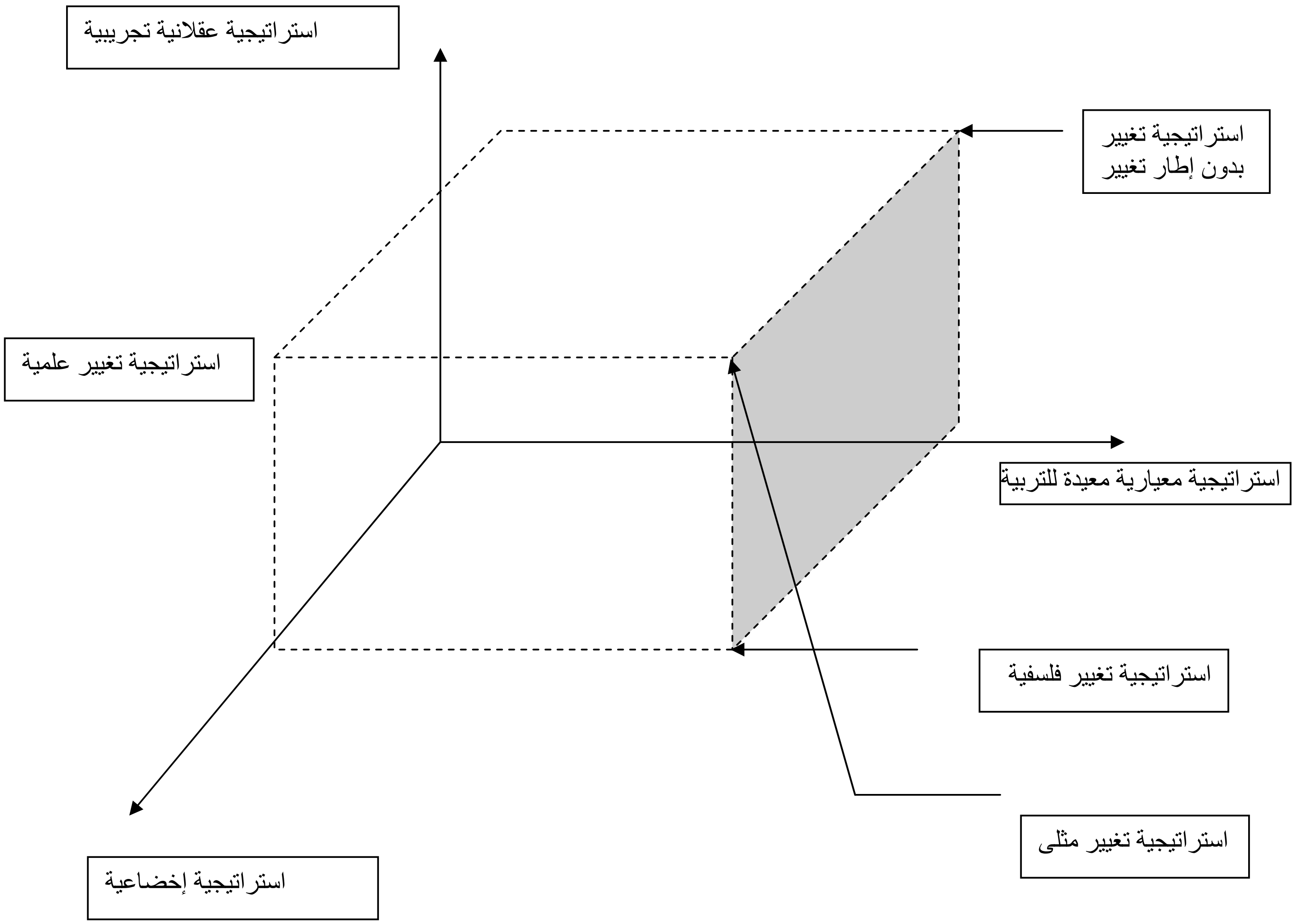
<u>**المرجع**</u>: جون هـ - جاكسون، سيريل ب ، مورقان، جوزيف ج ب ، باوليلو، <u>**المرجع السابق الدكر**</u>، ص 551.

شكل رقم 2: تصوير لبرامج التغيير التنظيمي و النتائج المتوقعة لتلك البرامج و الأساليب



المرجع: صلاح الين محمد عبد الباقي، **المرجع السابق الدكر**، ص 358.

الشكل رقم 3: إستراتيجيات التغيير



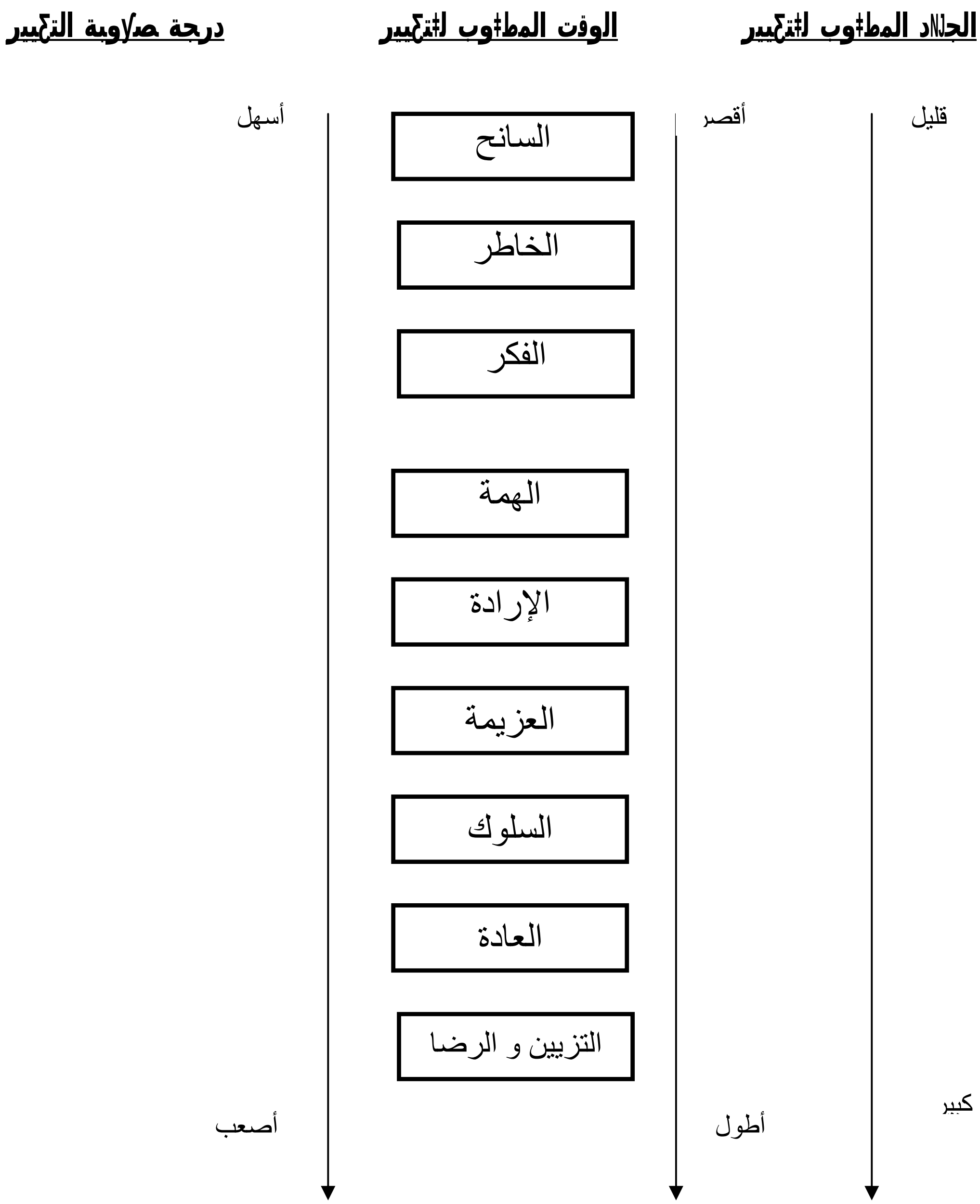
المرجع : مختار لفكير، **المرجع السابق الدكر**، ص 92.

فهرس الترسيمات:

فهرس الترسيمات:

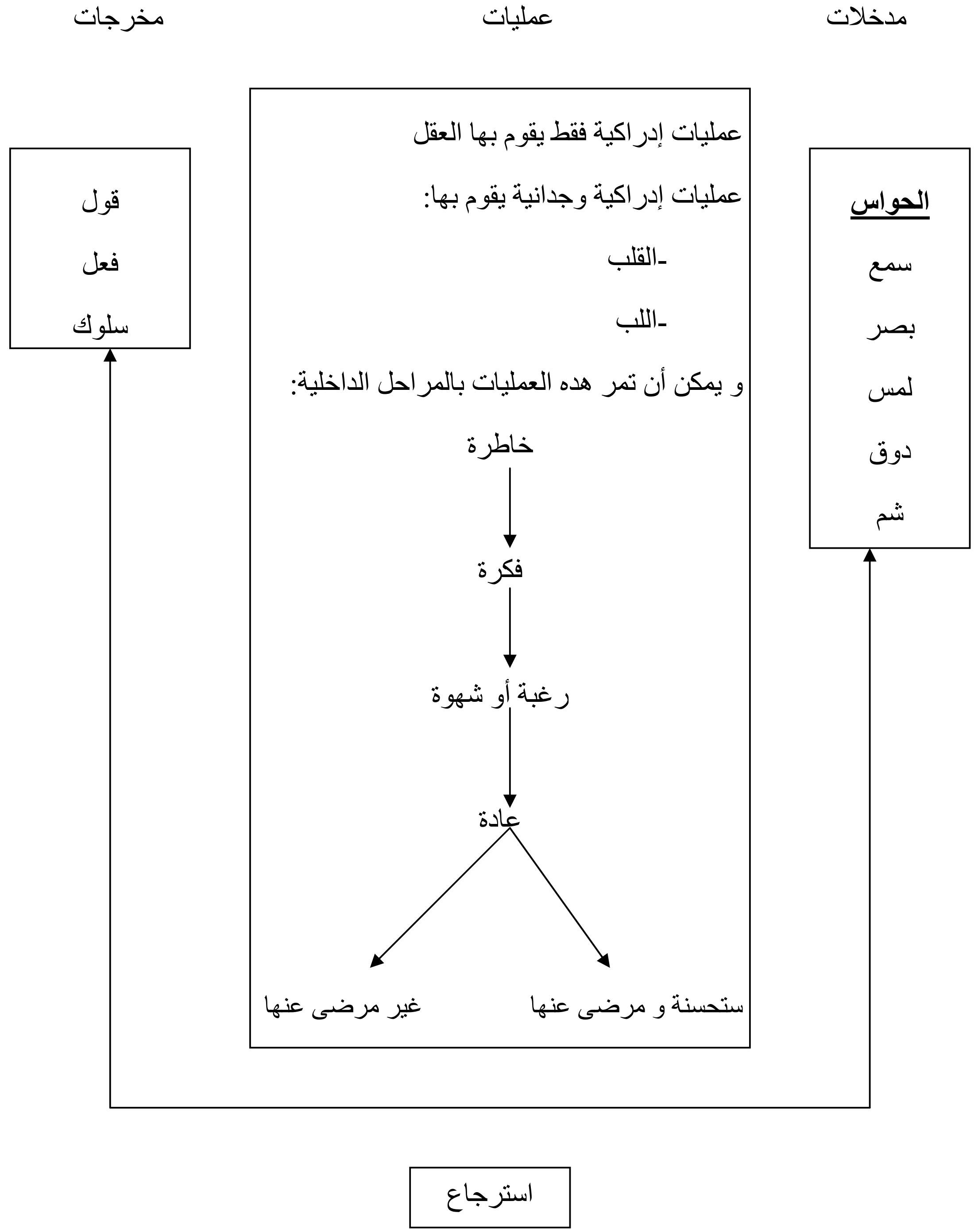
رقم الترسيمات: الصفحة

ترسيمة رقم 1: مراحل و محددات تغيير السلوك الفردي



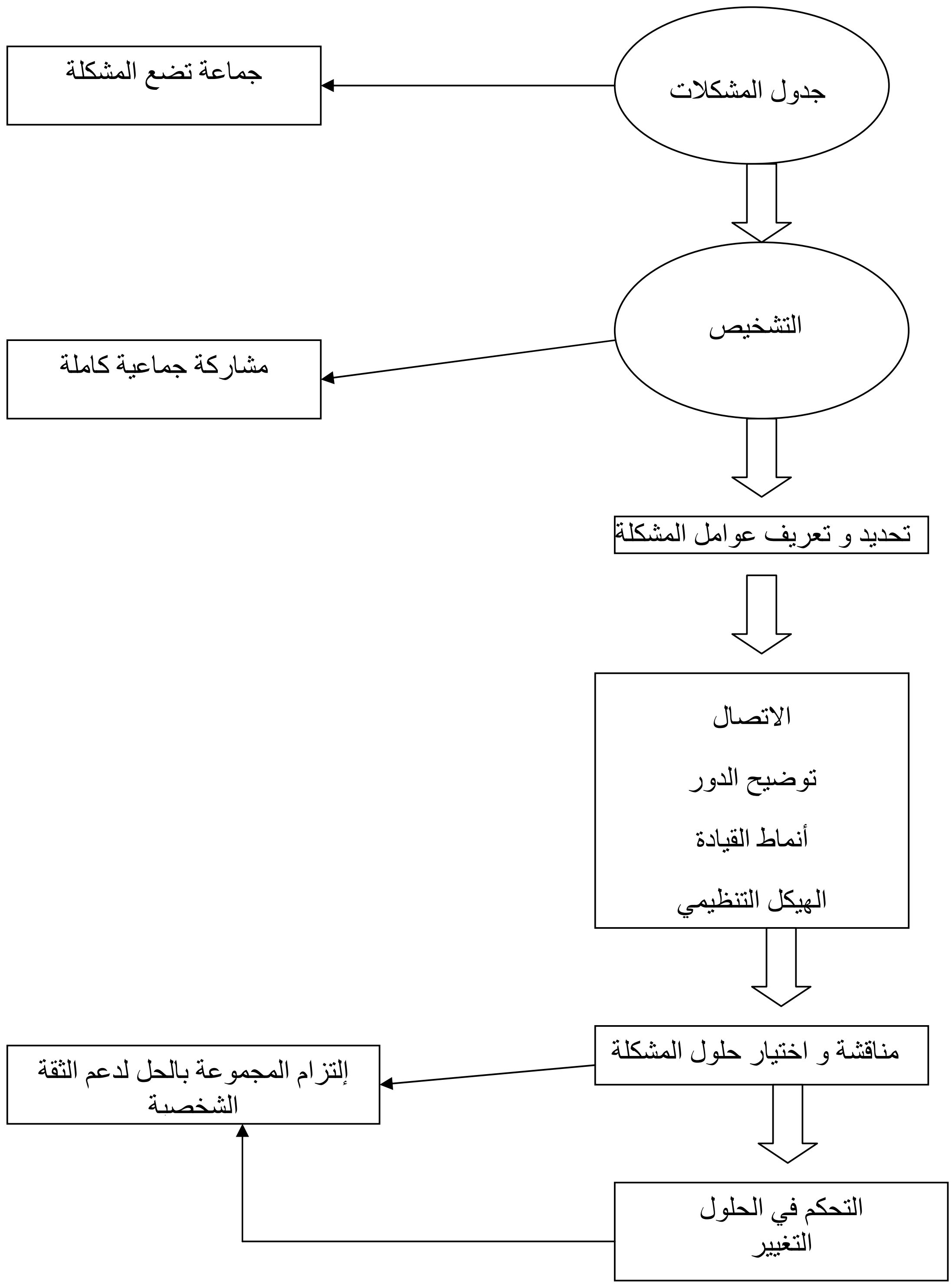
المرجع: محمد المحمدي الماضي، **المرجع السابق الذكر**، ص 190.

ترسيمة رقم 2: محددات و مراحل تغيير السلوك الفردي طبقا لمفهوم النظم



المرجع: محمد المحمدي الماضي، **المرجع السابق الدكر**، ص 206.

ترسيمة رقم 3: عمليات بناء الفريق



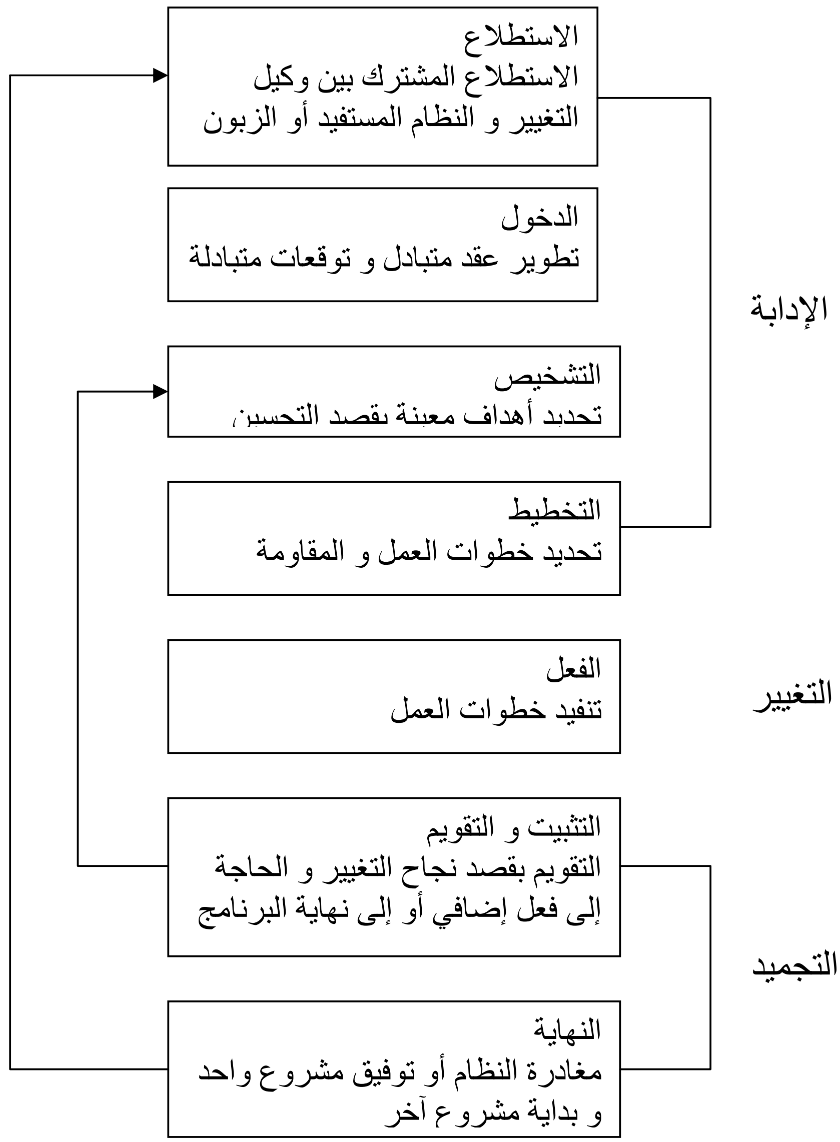
HIT ET ALL, **Op.Cit.** P 463.

ترسيمة رقم 4: نمودج التفاعل الاجتماعي

مراحل في الانتشار و التبني	مراحل في التطوير	مراحل في البحث
← بعض الانتشار المفترض	← مفترض	مفترض
الوعي و الإدراك الإهتمام التقييم التجربة التبني ↓		

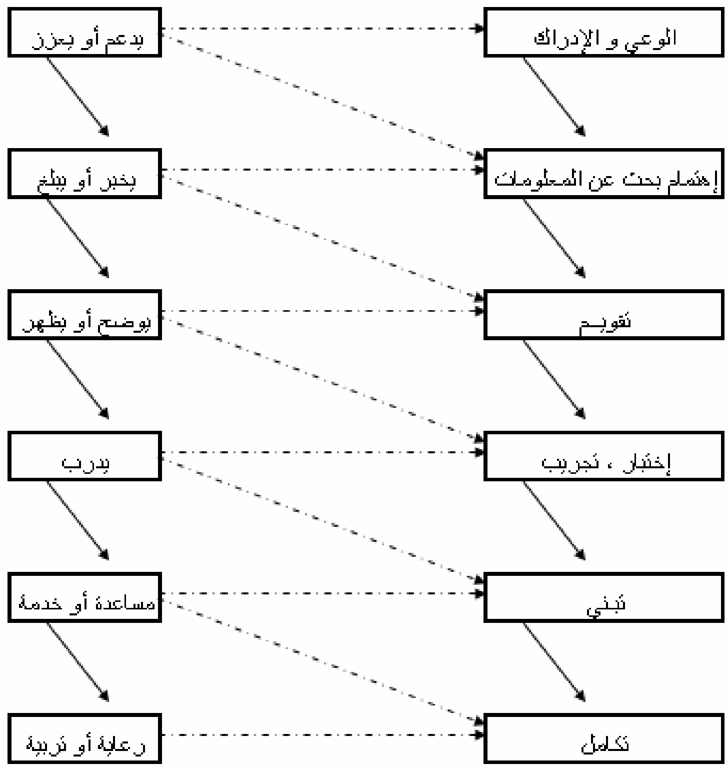
EVERTT ROGERS AND FILOYAF, SHOEMAKER, **OP.CIT.** P 99.

ترسيمة رقم 5: نمودج كيرت لوين



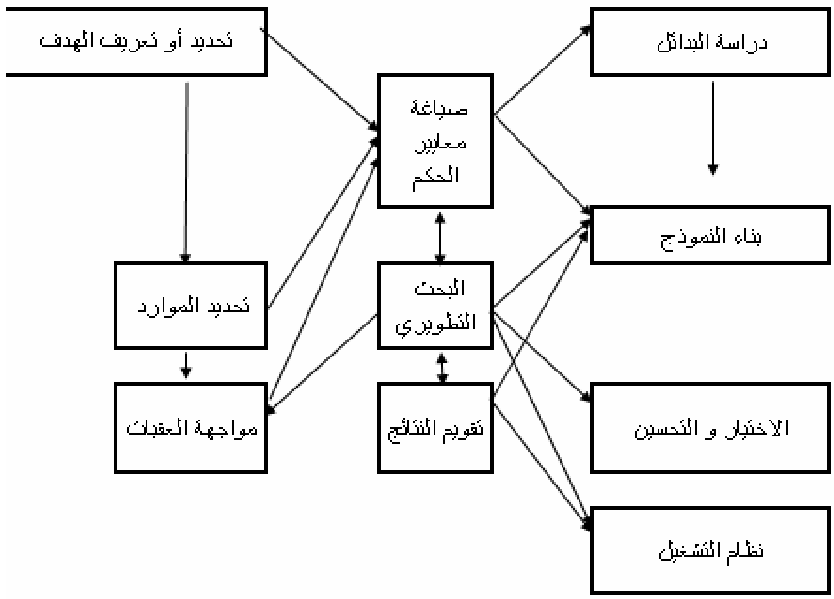
<u>المرجع</u>: بديع محمود القاسم، **<u>المرجع السابق الدكر</u>**، ص 129.

ترسيمة رقم : 6 نموذج التغيير



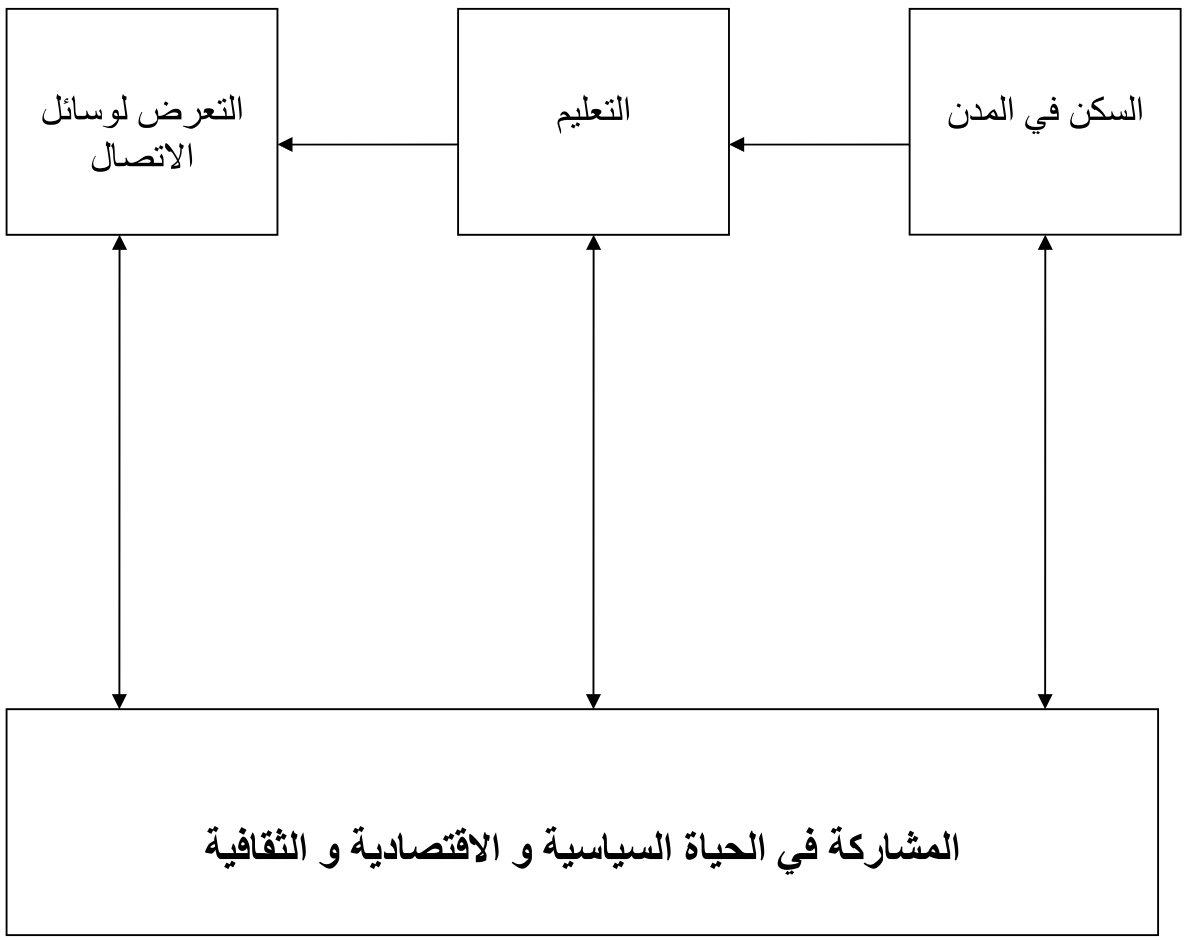
سناء الخولي **المرجع السابق الذكر** ، ص ، 128

ترسيمة رقم : 7



بديع محمود القاسم ، **المرجع السابق الذكر** ، ص 156

<u>ترسيمة رقم: 8</u>



المرجع: بديع محمود القاسم، **المرجع السابق الدكر**، ص 158 .

فهرس الملاحق:

فهرس الملاحق:

رقم الملاحق: الصفحة

الملحق رقم 1: التسلسل الزمني للإصلاحات إبتداءا من 19990-1995

1990: صندوق قانون النقد الدولي و الصرف في أفريل المتعلق باستقلالية البنك المركزي و فتح المجال أمام الاستثمار الأجنبي.

1991: اتفاق ثاني stand by مع صندوق النقد الدولي، تخفيض لقيمة العملة الوطنية ب 22% بالنسبة للدولار.

1992: وضع لإجراء الرقابة الاجتماعية كنظام لدعم الفئات الضعيفة إلى جانب رفع الدعم على أسعار المواد الاستهلاكية ما عدا الخبز، الحليب، و السميد.

1993: افريل: إصلاح القانون التجاري الذي حدد شروط إفلاس و تصفية المؤسسات العمومية، أما في أكتوبر فتم صدور قانون جديد للاستثمارات الذي وحد نظام الامتيازات المستثمرين سواء كانوا عامون، خواص، أو أجانب.

1994: تخفيض قيمة الدينار بنسبة 50% إلى جانب اتفاق stand by ثالث مع صندوق النقد الدولي و إعادة جدولة الديون الخارجية.

1995: نوفمبر: انتخابات تشريعية إلى جانب تسهيلات الدفع إلى غاية 3 سنوات إلى جانب إعادة الجدولة كجزء من الديون العمومية و الديون الخاصة.

1996:تعديل الدستور و برنامج خوصصة 200 مؤسسة عمومية.

1997 جوان: الانتخابات التشريعية أما في أكتوبر تمت الانتخابات البلدية و الولائية و نشر برنامج خوصصة 250 مؤسسات عمومية كبرى للفترة 1998-1999.

1998: سقوط أسعار البترول بحيث وصل سعر البرميل أقل من 10 دولار.

1999-2004: برنامج الإنعاش الاقتصادي و البرنامج التكميلي له حدد من 2004-2009.

ضف لذلك مجمل الاتفاقيات التي مازالت في طور الإنجاز كالشراكة الاورومتوسطية و مجمل الاتفاقيات من اجل الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية.

الـمـلـحـق: رقم 2 المتـعـلـق بقانون رقم 90-08-مؤرخ في رمضان عام 1410 الموافق 77 أفريل سنة 1990 يتعلق بالبلدية.

الباب الأول: تنظيم البلدية

الفصل الأول : تحديد البلدية و اسمها و مركزها

المادة الأولى : البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية ، و تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و تحدث بموجب قانون .

المادة 2: للبلدية إقليم و اسم و مركز.

المادة3: يدير البلدية مجلس منتخب ، هو المجلس الشعبي البلدي و هيئة تنفيذية .

المادة 4: يقرر تغيير اسم البلدية ، أو تعيين مقرها أو تحويله بموجب مرسوم يتخذ بناء على تقرير وزير الداخلية و بعد استطلاع رأي الوالي ، و باقتراح من المجلس الشعبي البلدي يشعر المجلس الشعبي الولائي بهذا الاقتراح.

الفصل الثاني: الإطار الاقليمي

المادة 5: البلدية ملزمة بتجسيد حدود إقليمها ميدانيا بتنفيذ كل الاجراءات التقنية و المادية المرتبطة بذلك.

المادة 6: يتم تعديل الحدود الإقليمية للبلديات الرامية إلى فصل جزء من بلدية ما و ضمه إلى بلدية أخرى بموجب مرسوم يتخذ بناء على تقرير وزير الداخلية و بعد استطلاع رأي الوالي و أخذ رأي المجالس الشعبية البلدية المعنية.

يشعر المجلس الولائي بذلك .

المادة 7: عندما تضم بلدية ما أو جزء من بلدية إلى بلدية أخرى، تحول جميع حقوقها و التزاماتها إلى البلدية التي ضمت إليها.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 8: عندما يفصل جزء أو عدة أجزاء من تراب بلدية أو عدة بلديات ، تؤخذ كل بلدية حقوقها و تتحمل ما لديها من التزامات.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

الفصل الثالث: التعاون ما بين البلديات

المادة 9: يجوز للمجالس الشعبية البلدية لبلديتين أو أكثر أن تقرر الاشتراك في إطار مؤسسة عمومية مشتركة بين البلديات لأجل تحقيق الخدمات و التجهيزات أو مصالح ذات نفع مشترك بينها.

تحدد العلاقات بين المؤسسة العمومية المشتركة بين البلديات و البلديات المعنية في دفتر شروط يضبط حقوق كل طرف من الأطراف المعنية و التزاماته.

المادة 10: تتمتع المؤسسات العمومية المشتركة بين البلديات بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي.

تحدد قواعد إنشاء المؤسسات المشتركة بين البلديات و تنظيمها و عملها عن طريق التنظيم.

المادة 11: إذا كانت عدة بلديات تملك أموالا و حقوقا مشاعة بينها يسوغ لها أن تؤسس لجنة مشتركة بين البلديات تتألف من منتخبي المجالس الشعبية البلدية للبلديات المعنية عند عدم وجود مؤسسة مشتركة بين البلديات، مشكلة منها و مكلفة بتسيير هذه الأموال و الحقوق المشاعة و إدارتها .

المادة 12: تحدد قواعد إنشاء اللجان المشتركة بين البلديات، و تنظيمها و عملها عن طريق التنظيم.

الباب الثاني : هيئتا البلدية

المادة 13 : هيئتا البلدية هما:

المجلس الشعبي البلدي،

رئيس المجلس الشعبي البلدي.

الفصل الأول : المجلس الشعبي البلدي

الفرع الأول : عمل المجلس

المادة 14: يجتمع المجلس الشعبي البلدي في دورة عادية كل ثلاثة (3) أشهر.

المادة 15: يمكن أن يجتمع المجلس الشعبي البلدي في دورة غير عادية كلما اقتضت ذلك شؤون البلدية ، بطلب من رئيسه، أو من ثلث أعضائه ، أو من الوالي.

المادة16: يوجه رئيس المجلس الشعبي البلدي الاستدعاءات لاجتماع المجلس و يدونها في سجل مداولات البلدية .

توجه هذه الاستدعاءات إلى أعضاء المجلس الشعبي البلدي كتابيا و إلى مقر سكناهم مرفوقة بجدول الأعمال ، قبل عشرة أيام عمل على الأقل من موعد الاجتماع.

و يمكن أن تخفض هذه المدة في حالة الاستعجال إلى ما لا يقل عن يوم عمل واحد و في هذه الحالة يتخذ رئيس المجلس الشعبي البلدي التدابير الضرورية لتسليم الاستدعاءات.

يعلق جدول أعمال الاجتماعات عند مدخل قاعة المداولات و في أماكن التعليق المخصصة لإعلام الجمهور.

يدون المجلس الشعبي البلدي النقاط المدرجة في جدول الأعمال ، و يمكنه إدراج نقاط جديدة.

المادة17: لا يصح اجتماع المجلس الشعبي البلدي إلا بحضور أغلبية أعضائه الممارسين و مشاركتهم في الجلسة .

و إذا لم يجتمع المجلس الشعبي البلدي لعدم بلوغ النصاب بعد استدعائين متتاليين بفارق ثلاثة أيام على الأقل بينهما ، تكون المداولات التي تتخذ بعد الاستدعاء الثالث صحيحة مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين .

المادة 18: يسوغ للمنتخب البلدي الذي يتعذر عليه الحضور في إحدى الجلسات بأن ينيب عنه كتابيا أحد زملائه يختاره للتصويت باسمه.

و لا يجوز لنفس المنتخب البلدي أن يحمل أكثر من وكالة واحدة، و لا تصح هذه الوكالة إلا لجلسة واحدة.

المادة19: تكون جلسات المجلس الشعبي البلدي علنية و يمكنه أن يقرر المداولة في جلسة مغلقة في الحالتين التاليتين:

- فحص حالات المنتخبين الانضباطية،

- فحص المسائل المرتبطة بالأمن و المحافظة على النظام العمومي .

يحافظ رئيس الجلسة على النظام في الجلسات و يمكنه أن يطرد كل شخص غير منتخب يخل بسير المداولات بعد إنذاره.

المادة 20: يتولى كتابة الجلسة موظف من البلدية بطلب من المجلس الشعبي البلدي .

المادة 21: يعلق محضر المداولة في المكان المخصص لإعلام المواطنين في مقر المجلس الشعبي البلدي خلال الأيام الثمانية (8) التي تلي انعقاد الجلسة.

تنشر غيابات أعضاء المجلس الشعبي البلدي عن أشغاله و مداولاته بنفس الكيفية.

المادة 22: يحق لأي شخص طبيعي أو معنوي أن يطلع في عين المكان على محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي و القرارات و أن يأخذ نسخة منها على نفقته.

تتكفل المصالح البلدية المعنية بتطبيق هذا الإجراء .

المادة 23: عندما يكون من الصعب أو من المتعذر الاتصال بين مركز البلدية و بين جزء منها ، لبعد المسافة أو للضرورة ، يجوز تعيين مندوب خاص بعد مداولات مبررة يجريها المجلس الشعبي البلدي.

يعين المندوب الخاص من بين أعضاء المجلس و يراعى قدر الإمكان في تعيينه أن يكون من المقيمين في ذلك الجزء من البلدية .

و لهذا الغرض ، ينشئ المجلس الشعبي البلدي بالمداولة فرعا إداريا للبلدية و يحدد منطقة اختصاصاته.

و يؤدي المندوب الخاص وظائف ضابط الحالة المدنية في هذا الجزء من البلدية.

الفرع الثاني: اللجان

المادة 24: للمجلس الشعبي البلدي أن يكون من بين أعضائه لجانا دائمة أو مؤقتة قصد دراسة القضايا التي تهم البلدية لا سيما في المجالات التالية :

- الاقتصاد و المالية،
- التهيئة العمرانية و التعمير،
- الشؤون الاجتماعية و الثقافية.

تشكل اللجان بمداولات المجلس الشعبي البلدي و يجب أن تضمن تشكيلاتها تمثيلا نسبيا يعكس المكونات السياسية ل المجلس الشعبي البلدي.

المادة 25: يرأس اللجنة منتخب بلدي يعينه المجلس الشعبي البلدي و تعد اللجنة نظامها الداخلي و تصادق عليه.

المادة 26: يمكن رئيس اللجنة أن يستعين بأي شخص يستطيع بحكم اختصاصه تقديم معلومات مفيدة لأشغال اللجنة.

الفرع الثالث: وضعية المنتخب البلدي القانونية و تجديد المجلس الشعبي البلدي

المادة 27: العضوية الانتخابية مجانية ، مع مراعاة أحكام المادة 56 من هذا القانون .

يستفيد المنتخبون من تسديد المصاريف التي قد يدفعونها أثناء ممارسة عضويتهم و يمكنهم أن يستفيدوا من مصاريف التمثيل.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 28: يجب على المستخدمين أن يسمحوا لمستخدميهم المنتخبين البلديين بالوقت الضروري لأداء عضويتهم.

لا يدفع المستخدمون أجر الوقت المخصص لأداء العضوية.

غير أنه يمكن العامل أن يستدرك فترة الغياب هذه إذا سمح تنظيم المصلحة بذلك.

لا يمكن أن يشكل توقف العمل المنصوص عليه في هذه المادة سببا لنقض المستخجدم عقد العمل.

و يكون الاستدعاء لحضور جلسة المجلس الشعبي البلدي مبررا للغياب.

المادة 29: في حالة وفاة عضو من أعضاء المجلس الشعبي البلدي أو استقالته أو إقصائه يستخلف قانونا بالمترشح الوارد في نفس القائمة مباشرة بعد المنتخب الأخير منها.

يقرر الوالي إعلام الاستخلاف في أجل لا يتجاوز شهرا واحدا.

المادة 30: توجه إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي كل استقالة يقدمها منتخب بلدي برسالة مضمونة مع إشعار بالوصول .

و تصبح الاستقالة نهائية ابتداء من تاريخ استلامها من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي، و إلا فبعد شهر واحد من تاريخ الارسال.

و يعلم رئيس المجلس الشعبي البلدي بذلك فورا المجلس الشعبي البلدي و الوالي.

المدة 31: يصرح الوالي فورا بإقالة كل عضو من المجلس الشعبي البلدي تبين بعد انتخابه، أنه غير قابل للانتخاب قانونا أو تعتريه حالة من حالات التنافي.

المادة 32: عندما يتعرض منتخب إلى متابعة جزائية تحول دون مواصلة مهامه يمكن توقيفه.

يصدر قرار التوقيف المعلل من الوالي بعد استطلاع رأي المجلس الشعبي البلدي و ذلك إلى غاية صدور قرار نهائي من الجهة القضائية.

المادة 33: يقصى نهائيا من المجلس الشعبي البلدي المنخب البلدي الذي تعرض لإدانة جزائية في إطار أحكام المادة 32 السابقة ، و يعلن المجلس الشعبي البلدي قانونا هذا الاقصاء.

المادة 34: يحل و يجدد المجلس الشعبي البلدي بكامله في الحالات الآتية :

-عندما يصبح عدد المنتخبين أقل من نصف عدد الأعضاء و بعد تطبيق أحكام المادة 29 ،

-في حالة الاستقالة الجماعية لأعضاء المجلس الشعبي البلدي،

-في حالة وجود اختلاف خطير بين أعضاء المجلس الشعبي البلدي يحول دون السير العادي لهيئات البلدية،

-في حالة ضم بلديات لبعضها أو تجزئتها ينجر عنها تحويل إداري للسكان.

المادة 35: لا يمكن حل المجلس الشعبي البلدي إلا بموجب مرسوم يتخذ في مجلس الوزراء بناء على تقرير من وزير الداخلية .

المادة 36: إذا وقع حل المجلس الشعبي البلدي، سواء انجر عنه تجديده الكامل أو لم ينجر يتولى تسيير شؤون البلدية مجلس مؤقت يعينه الوالي بقرار منه في الأيام العشر التالية للحل.

تقتصر سلطات هذا المجلس المؤقت على الأعمال الجارية في الإدارة و على القرارات التحفظية المستعجلة ، و التي تكفل الحفاظ على أملاك البلدية و /أو حمايتها.

تنتهي مهام المجلس المؤقت بحكم القانون بمجرد تنصيب المجلس البلدي الجديد.

تجري انتخابات جديدة في مهلة أقصاها ستة (06) أشهر من أجل إبدال المجلس الشعبي البلدي المنحل ، مع مراعاة أحكام المادة 79 من القانون رقم 89-13 المؤرخ في 7 غشت سنة 1989 و المتضمن قانون الانتخابات.

يحدد تنظيم هذا المجلس ، و تشكيلته، و شروط عمله عن طريق التنظيم.

المادة 37: تمتد العضوية في المجلس المتجدد إلى غاية تاريخ التجديد العام للمجالس الشعبية البلدية.

الفرع الرابع: نظام المداولات

المادة 38: يجب أن تجرى و تحرر مداولات و أشغال المجلس الشعبي البلدي باللغة العربية.

المادة 39: تتخذ مداولات المجلس البلدي بالأغلبية المطلقة للأعضاء الممارسين الحاضرين.

و في حالة تساوي عدد الأصوات يرجح صوت الرئيس.

المادة 40: تسجل المداولات حسب ترتيبها الزمني في سجل يرقمه و يؤشره رئيس المحكمة و يوقع عليها إثر الجلسة جميع المنتخبين البلديين الحاضرين.

المادة 41: تنفذ المداولات بحكم القانون بعد خمسة عشر (15) يوما من ايداعها لدى الولاية مع مراعاة أحكام المواد 42 و 43 و 44 و 45 أدناه و خلال هذه الفترة يدلي الوالي برأيه و قراره فيما يخص شرعية القرارات المعنية و صحتها.

و يؤخذ بعين الاعتبار تاريخ ايداع المداولة الموضوع على الاشعار بالاستلام.

المادة 42: لا تنفذ المداولات التي تتناول المواضيع التالية إلا بعد أن يصادق عليها الوالي:

- الميزانيات و الحسابات،
- إحداث مصالح ، و مؤسسات عمومية بلدية.

المادة 43: عندما ترفع المداولات المنصوص عليها في المادة 42 إلى اغلوالي دون أن يصدر قراره فيها خلال 30 يوما من تاريخ ايداعها لدى الولاية ، تعتبر مصادقا عليها.

المادة 44: تعتبر باطلة بحكم القانون:

-مداولات المجلس الشعبي البلدي التي تتناول موضوعا خارجا على اختصاصاته،

-المداولات التي تكون مخالفة للأحكام الدستورية و لا سيما المواد 2 و 3 و9 و للقوانين و التنظيمات،

-المداولات التي تجري خارج الاجتماعات الشرعية للمجلس الشعبي البلدي،

يصرح الوالي بموجب قرار معلل ببطلان المداولة القانوني.

المادة 45: تصبح محل بطلان المداولات التي قد يشارك في اتخاذها أعضاء من المجلس الشعبي البلدي لهم مصلحة شخصية في القضية المطروحة أو كانوا وكلاء عنها.

يلغي الوالي المداولة بقرار معلل و يمكنه أن يبادر بهذا الإلغاء خلال شهر ابتداء من تاريخ ايداع محضر المداولة لدى الولاية .

كما أنه يمكن أي شخص له مصلحة أن يطلب من الجهة القضائية المختصة الإلغاء خلال شهر من تعليق المداولة.

المادة 46: يجوز ل المجلس الشعبي البلدي أن يطعن لدى المحكمة المختصة في قرار الوالي القاضي ببطلان المداولة أو المعلن عن إبطالها أو رفض المصادقة عليها، و ذلك وفقا للشروط و الأشكال الجاري بها العمل.

الفصل الثاني: رئيس المجلس الشعبي اتلبلدي

الفرع الأول : تعيين رئيس المجلس الشعبي البلدي و وضعه القانوني

المادة 47: تتشكل الهيئة التنفيذية من رئيس المجلس الشعبي البلدي يمكن أن يساعده في ذلك نائب أو أكثر.

تكلف هذه الهيئة بتنفيذ مداولات المجلس الشعبي البلدي.

المادة 48: يعين أعضاء القائمة التي نالت أغلبية المقاعد عضوا من بينهم رئيسا للمجلس الشعبي البلدي.

يتم التنصيب في مدة لا تتعدى ثمانية (08) أيام بعد الإعلان على نتائج الاقتراع.

يعين الرئيس للمدة الانتخابية للمجلس الشعبي البلدي.

المادة 49: يعلن للعموم تعيين الرئيس ضمن الآجال المحددة في المادة 48 من هذا القانون عن طريق الإعلانات التي تلصق على أبواب مقر البلدية و لواحقها الإدارية و يبلغ فورا إلى الوالي.

المادة 50: عملا بأحكام المادة 47 أعلاه يختار الرئيس و يعرض على المجلس الشعبي البلدي المصادقة على اختيار نائب أو عدة نواب له لا يتجاوز عددهم ما يأتي:

- اثنان بالنسبة للمجالس الشعبية البلدية المتكونة من إلى 9 منتخبين،

- ثلاثة بالنسبة للمجالس الشعبية البلدية المتكونة من 11 إلى 13 منتخبا،

- أربعة بالنسبة للمجالس الشعبية البلدية المتكونة من 23 منتخبا،

- ستة بالنسبة للمجالس الشعبية البلدية المتكونة نمن 33 منتخبا،

المادة 51: يعوض المجلس الشعبي البلدي الرئيس المتوفى، أو المستقيل ، أو المقصى، أو المقال بمنتخب من بين أعضاء قائمته وفقا للكيفيات المحددة في المادة 48 من هذا القانون.

يجب أن يجري هذا التعويض في مهلة شهر واحد.

المادة 52: إذا تغيب رئيس المجلس الشعبي البلدي أو حصل له مانع يستخلفه مندوب يعينه بنفسه لممارسة مهامه.

و في حالة تعذر ذلك يخلفه عضو من قائمته وفق الكيفيات المحددة في المادة 48 من هذا القانون.

المادة 53: يجوز لرئيس المجلس الشعبي البلدي أن ينيب عنه في بعض مهامه نائبا أو منتخبا انتدبه خصيصا لذلك تحت مسئوليته.

المادة 54: يعلن الرئيس عن استقالته أمام المجلس الشعبي البلدي و يخطر الوالي بذلك فورا.

تصبح الاستقالة سارية المفعول و نهائية بعد شهر كامل من تاريخ تقديمها.

المادة 55: تسحب ثقة المجلس الشعبي البلدي من رئيسه و تنتهي مهامه عن طريق اقتراع علني بعدم الثقة و بأغلبية ثلثي أعضائه.

المادة 56: يتفرغ رئيس المجلس الشعبي البلدي لمهامه الانتخابية.

المادة 57: يتقاضى رئيس المجلس الشعبي البلدي و نوابه ، و المندوبون الخاصون تعويضا مقابل ممارسة مهامهم.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

الفرع الثاني : اختصاصات رئيس المجلس الشعبي البلدي

الفقرة الأولى : في مجال تمثيل البلدية

المادة 58: يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي البلدية في كل التظاهرات الرسمية و الاحتفالات .

المادة 59: يمثل الرئيس البلدية في كل أعمال الحياة المدنية و الإدارية وفقا للأشكال و الشروط المنصوص عليها في القوانين و التنظيمات المعمول بها.

المادة 60: يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي، باسم البلدية ، و تحت مراقبة المجلس بجميع الأعمال الخاصة بالمحافظة على الأموال و الحقوق التي تتكون منها ثروة البلدية و إدارتها ، و لا سيما ما يأتي:

-تسيير إيرادات البلدية و الإذن بالأنفاق و متابعة تطور مالية البلدية ،

-إبرام عقود اقتناء الأملاك و عقود بيعها و قبول الهبات و الوصايا و الصفقات أو الايجارات،

-إبرام المناقصات أو المزايدات الخاصة بأشغال البلدية و مراقبة حسن تنفيذها،

-اتخاذ كل القرارات الموقفة للتقادم و الإسقاط،

-رفع الدعاوى لدى القضاء باسم البلدية و لفائدتها ،

-المحافظة على الحقوق العقارية و المنقولة التي تملكها البلدية ، بما في ذلك حق الشفعة،

-توظيف عمال البلدية ، و تعيينهم و تسييرهم وفقا للشروط المنصوص عليها في القوانين و التنظيمات المعمول بها ،

-اتخاذ الاجراءات المتعلقة بالطرق البلدية،

- السهر على صيانة المحفوظات.

المادة 61: يشرف الرئيس على رئاسة المجلس الشعبي البلدي، و لهذا الغرض يتحمل المسؤولية فيما يأتي:

-استدعاء المجلس الشعبي البلدي للاجتماع، و عرض المسائل الداخلة في اختصاصه.

-تحضير جدول الأعمال الخاص ، بأشغاله و تحديده،

-تقديم تقرير منظم حول الوضعية العامة للبلدية و مدى تنفيذ المداولات

المادة 62: يتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي الإعلان عن المداولات و أشغال المجلس .

المادة63: يعد رئيس المجلس الشعبي البلدي ميزانية البلدية و يتولى تنفيذها

المادة 64: يسهر رئيس المجلس الشعبي البلدي على وضع المصالح و المؤسسات البلدية و على حسن سيرها .

المادة 65: يمارس رئيس المجلس الشعبي البلدي السلطة السلمية على مستخدمي البلدية ، حسب الأشكال و الشروط المنصوص عليها في القوانين و التنظيمات المعمول بها.

المادة 66: عندما تتعارض مصالح رئيس المجلس الشعبي البلدي مع مصالح البلدية يعين المجلس الشعبي البلدي أحد أعضائه لتمثيل البلدية سواء أمام القضاء أو في إبرام العقود.

الفقرة الثانية: فيما يخص تمثيل الدولة

المادة 67: يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي الدولة على مستوى البلدية.

المادة 68: لرئيس المجلس الشعبي البلدي صفة ضابط الحالة المدنية و صفة ضابط الحالة القضائية.

المادة 69: يتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي تحت سلطة الوالي ما يأتي :

-نشر و تنفيذ القوانين و التنظيمات عبر تراب البلدية و تنفيذها ،

-السهر على حسن النظام و الأمن العموميين و على النظافة العمومية ،

-السهر على تنفيذ إجراءات الاحتياط و الوقاية و التدخل فيما يخص الإسعافات، و بالإضافة إلى ذلك، يتولى جميع المهام الخصوصية المنوطة به بموجب القوانين و التنظيمات المعمول بها.

المادة 70: يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي بإحصاء سنوي لفئات المواطنين المعنيين بالخدمة الوطنية و المولودين في البلدية أو المقيمين بها، و يقوم كذلك بضبط بطاقية الخدمة الوطنية.

المادة 71: يجب على رئيس المجلس الشعبي البلدي أن يتخذ ، في إطار القوانين و التنظيمات المعمول بها ، جميع الاحتياطات الضرورية و جميع التدابير تالوقائية لضمان سلامة الأشخاص و الأموال في الأماكن العمومية التي يمكن أن يحصل فيها أي حادث أو نكبة أو حريق.

و في حالة الخطر الجسيم و الداهم ، يأمر رئيس المجلس الشعبي البلدي بتنفيذ تدابير الأمن التي تقتضيها الظروف، و يعلم الوالي بها فورا.

كما يأمر حسب الطريقة نفسها ، بهدم الجدران أو البنايات أو المباني المتداعية.

المادة 72: يجوز لرئيس المجلس الشعبي البلدي ، في إطار مخططات تنظيم و تقديم الاسعافات و طبقا للتشريع المعمول به أن يقوم بتسخير الأشخاص و الأملاك.

المادة 73: يضبط رئيس المجلس الشعبي البلدي نظام الطرق الواقعة في تراب البلدية مع مراعاة الأحكام الخاصة بطرق المرور الرئيسية .

و تكون هذه السلطة من اختصاص رئيس المجلس الشعبي البلدي وحده ، إذا تعلق الأمر بالمناطق العمرانية الواقعة داخل البلدية .

المادة 74: يعتمد رئيس المجلس الشعبي البلدي لممارسة صلاحياته الخاصة بالأمن على هيئة الشرطة البلدية التي تحدد صلاحياتها و قواعد تنظيمها و تسييرها و كذا قواعد عملها عن طريق التنظيم.

و يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي، طلب تدخل قوات الشرطة أو الدرك المختصة إقليميا عند الحاجة حسب الكيفيات المحددة عن طريق التنظيم.

المادة 75: يتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي في إطار أحكام المادة السابقة و احتراما لحقوق المواطنين و حرياتهم على الخصوص ما يأتي:

-المحافظة على النظام العام و سلامة الأشخاص و الأملاك:

-المحافظة على حسن النظام في جميع الأماكن العمومية التي يجري فيها تجمع الأشخاص ،

-المعاقبة على كل مساس بالراحة العمومية و كل الأعمال المخلة بها،

-السهر على نظافة العمارات و سهولة السير في الشوارع و الساحات و الطرق العمومية ،

-اتخاذ الاحتياطات و التدابير الضرورية لمكافحة الأمراض المعدية و الوقاية منها،

-القضاء على الحيوانات المؤذية و المضرة،

-السهر على النظافة للموارد الاستهلاكية المعروضة للبيع،

-تنظيم نظام الجنائز و المقابر طبقا للعادات و تبعا لمختلف الشعائر الدينية و العمل فورا على أن يكفن و يدفن بصفة مرضية كل شخص متوفى دون تمييز من حيث الدين و المعتقدات،

-السهر على احترام المقاييس و التعليمات في مجال التعمير.

المادة 76: يسلم رئيس المجلس الشعبي البلدي رخصا للبناء أو تجزئة عقارات أو هدمها حسب الشروط و الطرق المحددة في التشريع و التنظيم المعمول بهما .

المادة 77: يجوز لرئيس المجلس الشعبي البلدي أن يفوض تحت مسئولينه أي نائب أو موظف في البلدية ، استيلام تصريحات الولادات و الزواج و الوفاة ، و كذا تسجيل جميع الوثائق و الأحكام القضائية في سجلات الحالة المدنية و كذا تحرير و تسليم جميع الثائق الخاصة بالتصريحات المذكورة أعلاه.

يرسل قرار التفويض إلى الوالي و النائب العام لدى مجلس القضاء المختص إقليميا.

المادة 78: يختص كل من رئيس المجلس الشعبي البلدي و نوابه و كذا موظفي البلدية المفوضين بالتصديق على جميع الإمضاءات التي يضعها كل مواطن بحضورهم اعتمادا على تقديم وثيقة هويته.

تحدد كيفية تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

<u>الفقرة الثالثة : قرارات رئيس المجلس الشعبي البلدي</u>

المادة 79: يصدر رئيس المجلس الشعبي البلدي في إطار صلاحياته قرارات تستهدف ما يأتي :

-الأمر الأمر باتخاذ إجراءات محلية خاصة بالأشياء التي يخضعها القانون لمراقبته و سلطته،

-إعادة نشر القوانين و التنظيمات الخاصة بال||أمن و تذكير المواطنين باحترامها و كذا إذا اقتضت ذلك ضرورة تطبيق مداولة المجلس الشعبي البلدي،

لا تكون قرارات رئيس المجلس الشعبي البلدي نافذة إلا بعد عرضها على المعنيين كلما تضمنت أحكاما عامة عن طريق النشر ، و في الحالات الأخرى عن طريق الإشعار الفردي،

تدون القرارات بتاريخ إصدارها في السجل البلدي المخصص لهذا الغرض و المدرج ضمن مدونة العقود الإدارية للبلدية ، و ترسل فورا إلى الوالي.

المادة 80: لا يتم تنفيذ القرارات البلدية المتضمنة التنظيمات العامة إلا بعد شهر من تاريخ إرسالها.

إذا كان القرار مخالفا لقانون أو تنظيم بحق الوالي إلغاءه بقرار مسبب خلال هذه المدة.

إذا تعلق تنفيذ القرار بالنظام العام يطلب الوالي من المجلس الشعبي البلدي تعليق تنفيذه مؤقتا.

يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي في حالة الاستعجال أن ينفذ القرارات البلدية حينا بإذن من الوالي.

الفرع الثالث: سلطة حلول الوالي محل المجلس الشعبي البلدي

المادة 81: يمكن الوالي أن يتخذ كل الإجراءات الخاصة بالحفاظ على الأمن و السلامة العمومية بالنسبة لجميع بلديات الولاية أو جزء منها ، عندما لا تقوم السلطات البلدية بذلك.

يمكن الوالي أن يمارس هذا الحق ، باستثناء الحالات الاستعجالية في البلدية الواحدة ، بعد انتهاء الأجل المحدد في الإنذار الموجه إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي المعني ، و بقائه بدون نتيجة.

المادة 82: يمكن الوالي أن يحل محل رؤساء المجالس الشعبية البلدية المعنيين ، بموجب قرار معلل، لممارسة السلطات المقررة بهذا الصدد عندما يهدد النظام العام في بلديتين أو عدة بلديات متجاورة.

المادة 83: عندما يرفض رئيس المجلس الشعبي البلدي أو يهمل اتخاذ القرات المفروضة عليه بمقتضى القوانين و التنظيمات يجوز للوالي بعد أن يطلب منه أن يقوم بذلك توليها تلقائيا بعد انتهاء الأجل المحدد في الإنذار.

الباب الثالث: صلاحيات البلدية

المادة 84: يشكل المجلس الشعبي البلدي إطار التعبير عن الديمقراطية محليا و يمثل قاعدة اللامركزية و مكان مشاركة المواطن في تسيير الشؤون الناجمة عن الصلاحيات المسندة للبادية .

المادة 85: يعالج المجلس الشعبي البلدي، من خلال مداولاته، الشؤون الشؤون الناجمة عن الصلاحيات المسندة للبادية .

الفصل الأول: التهيئة و التنمية المحلية

المادة 86: تعد البلدية مخططها التنموي القصير و المتوسط و الطويل المدى و تصادق عليه ، و تسهر على تنفيذه في إطار الصلاحيات المسندة لها قانونا ، و بانسجام مع مخطط الولاية و أهداف مخططات التهيئة العمرانية.

المادة 87: تشارك البلدية في الإجراءات المتعلقة بعمليات التهيئة العمرانية.

و بهذه الصفة تعلن عن آرائها و قراراتها وفقا لأحكام التشريع و التنظيم المعمول بهما .

المادة 88: تبادر البلدية بكل عمل أو إجراء من شأنه تطوير الأنشطة الاقتصادية التي تتماشى مع طاقاتها و مخططها التنموي.

كما تنفذ كل إجراء كفيل بتشجيع تدخل المتعاملين.

المادة 89: تبادر البلدية بكل إجراء من شأنه التكفل بالفئات الاجتماعية المحرومة و مساعتها لا سيما في مجال الصحة و الشغل و السكن.

الفصل الثاني: التعمير و الهياكل الأساسية و التجهيز

المادة 90: يتعين على البلدية أن تتزود بكل وسائل التعمير المنصوص عليها في القوانين و التنظيمات المعمول بها.

المادة91: على البلدية أن تتحقق من احترام تخصيصات الأراضي و قواعد استعمالها كما تسهر على المراقبة الدائمة لمطابقة عمليات البناء للشروط المحددة في القوانين و لاتنظيمات المعمول بها.

المادة 92: تشترط الموافقة القبلية للمجلس الشعبي البلدي على إنشاء أي مشروع على تراب البلدية يتضمن مخاطر من شأنها الأضرار بالبيئة.

المادة 93: تتحمل البلدية ىفي إطار حماية التراث العمراني مسئولية ما يأتي:

-المحافظة على المواقع الطبيعية و الآثار نظرا لقيمتها التاريخية و الجمالية،

-حماية الطابع الجمالي و المعماري و انتهاج أنماط سكنية متجانسة في التجمعات السكنية .

المادة 94: على المجلس الشعبي البلدي أثناء إقامة المشاريع المختلفة عبر تراب البلدية مراعاة حماية الأراضي الزراعية و المساحات الخضراء.

المادة 95: تقوم البلدية بإعداد الأعمال المتعلقة بأشغال تهيئة الهياكل القاعدية و الأجهزة الخاصة بالشبكات التابعة لممتلكاتها و بكل العمليات الخاصة بتسييرها و صيانتها .

كما يمكنها القيام أو المشاركة في إنشاء مساحات مخصصة لاحتضان النشاطات الانتاجية أو المستودعات.

المادة 96: البلدية مسؤولة على إقامة الإشارات التي لا تعود صراحة إلى المؤسسات و الأجهزة الأخرى.

الفصل الثالث: التعليم الأساسي و ما قبل المدرسي

المادة 97: تختص البلدية بإنجاز مؤسسات التعليم الأساسي طبقا للمقاييس الوطنية و الخريطة المدرسية ، و تقوم علاوة على ذلك بصيانة هذه المؤسسات مع مراعاة أحكام المادتين 148 و 184 من هذا القانون.

المادة 98: تتخذ البلدية كل إجراء من شأنه تشجيع النقل المدرسي .

المادة 99: تبادر البلدية باتخاذ كل إجراء من شأنه أن يشجع التعليم ما قبل المدرسي و يعمل على ترقيته.

الفصل الرابع: الأجهزة الاجتماعية و الجماعية

المادة 100: تتكفل البلدية بإنجاز مراكز صحية و قاعات العلاجات و صيانتها طبقا للمقاييس الوطنية.

المادة 101: تقوم التادية في حدود امكانياتها مساعدة و صيانة كل الهياكل و الأجهزة المكلفة بالشبيبة و الثقافة و الرياضة و الترفيه.

المادة 102: تتكفل البلدية حسب امكانياتها بانجاز و صيانة المراكز الثقافية المتواجدة عبر ترابها.

المادة 103: تتخذ البلدية في ميدان السياحة كل إجراء من شأنه أن يشجع توسيع قدرتها السياحية و تشجيع المتعاملين المعنيين على استغلالها .

المادة 104: تشجع البلدية تطوير حركة الجمعيات في ميادين الشبيبة و الثقافة و الرياضة و الترفيه و تقدم لها المساعدة في حدود امكانياتها.

المادة 105: تشارك البلدية في صيانة المساجد و المدارس القرآنية الموجودة في ترابها و تضمن المحافظة على الممتلكات الدينية .

الفصل الخامس: السكن

المادة 106: تختص البلدية في مجال السكن بتنظيم التشاور و خلق شروط الترقية العقارية العمومية و الخاصة و تنشيطها.

و لهذا الصدد تقوم بما يأتي:

-المشاركة بأسهم لإنشاء المؤسسات و شركات البناء العقارية طبقا للقانون،

-تشجيع إنشاء التعاونيات العقارية في تراب البلدية ،

-تشجيع كل جمعية ، للسكان و تنظيمها من أجل القيام بعمليات حماية العقارات أو الأحياء و صيانتها و/أو تجديدها،

-تسهيل و وضع تحت تصرف كل أصحاب المبادرة التعليمات و القواعد العمرانية و كل المعطيات الخاصة بالعملية المزمع القيام بها.

-تساعد على ترقية برامج السكن أو تشارك فيها.

الفصل السادس: حفظ الصحة و النظافة و المحيط

المادة 107: تتكفل البلدية بحفظ الصحة و المحافظة على النظافة العمومية لا سيما في مجال ما يأتي :

- توزيع المياه الصالحة للشرب،
- صرف و معالجة المياه القذرة و النفايات الجامدة الحضرية،
- مكافحة ناقلات الأمراض المعدية،
- نظافة الأغذية و الأماكن و المؤسسات التي تستقبل الجمهور،
- مكافحة التلوث و حماية البيئة.

المادة 108: تتكفل البلدية بإنشاء و توسيع و صيانة المساحة الخضراء و كل أثاث حضري يهدف إلى تحسين إطار الحياة .

تسهر على حماية التربة و الموارد المائية و تساهم في استعمالها الأمثل.

الفصل السابع: الاستثمارات الاقتصادية

المادة 109: يقرر المجلس الشعبي البلدي بمداولة تخصيص رأسمال على شكل استثمارات تسند إلى صناديق المساهمة التابعة للجماعات المحلية.

المادة 110: يداول المجلس الشعبي البلدي في إطار المادة السابقة فيما يخص كل تفويض عام و /أو خاص لازم لرئيس المجلس الشعبي البلدي لضمان تمثيل البلدية أو انتخاب ممثلين عن البلديات في أجهزة التداول الخاصة بصناديق المساهمة.

الفصل الثامن : أحكام مختلفة

المادة 111: تقدم المصالح التقنية للدولة مساعداتها للبلديات حسب الشروط المحددة في التنظيم.

الباب الرابع: إدارة البلدية

الفصل الأول : أحكام عامة مطبقة على إدارة البلدية

الفرع الأول : ممتلكات البلدية

المادة 112: تكتسب البلديات و المؤسسات العمومية التابعة لها الأملاك العقارية و تتصرف فيها طبقا للشروط المحددة في القوانين و التنظيمات المعمول بها .

المادة 113: يتعين على البلدية اقتناء تخصيص مساحات أرضية للدفن و صيانتها.

لا يمكن التصرف في هذه المساحات الأرضية.

تحدد كيفية إنشائها و توسيعها و إعادة تخصيصها عن طريق القوانين و التنظيمات المعمول بها .

المادة 114: تنظم البلدية تسيير الأسواق البلدية و الأسواق المتنقلة و مراقبتها.

الفرع الثاني: الهبات و الوصايا

المادة 115: يبت المجلس الشعبي البلدي في قبول الهبات و الوصايا الممنوحة للبلدية أو رفضها.

المادة 116: يجوز للمؤسسات العمومية البلدية أن تقبل أو ترفض الهبات و الوصايا الممنوحة لها دون أعباء أو شروط أو تخفيض .

و إذا كانت الهبات تخضع لأعباء أو شروط أو تخصيصات فإن المجلس الشعبي البلدي هو الذي يأذن بقبولها عن طريق المداولة أو رفضها.

الفرع الثالث : المناقصات و الصفقات

المادة 117: يتم إبرام الصفقات الخاصة بالأشغال و الخدمات و التوريد للبلدية و المؤسسات العمومية البلدية ذات الطابع الإداري طبقا للتشريع و التنظيم الخاصين بالصفقات العمومية.

المادة 118: يساعد رئيس المجلس الشعبي البلدي عندما يجري مناقصة علانية لحساب البلدية مندوبان بلديان يعينهما المجلس الشعبي البلدي و يحرر محضر هذه المناقصة.

يحضر القابض البلدي جميع المناقصات على سبيل الاستشارة.

المادة 119: عندما تجري السلطة المكلفة بتسيير مؤسسة عمومية مناقصة علنية ، تستعين في ذلك بمندوبين من البلدية التي تنتمي إليها المؤسسة و يحضر القابض البلدي المناقصة حضورا استشاريا .

المادة 120: يصادق المجلس الشعبي البلدي في إحدى مداولاته على المناقصة و الصفقة ثم ترسلان إلى الوالي مصحوبتين بالمداولة الخاصة بهما.

الفرع الرابع: محفوظات البلديات

المادة 121: تتولى البلدية مسؤولية المحافظة على الوثائق و صيانتها .

تشكل أعباء المحافظة على الوثائق البلدية نفقة إجبارية.

المادة 122: يجب أن تودع في محفوظات الولاية وثائق الحالة المدنية التي يرجع تاريخها إلى أكثر من قرن و المخططات العقارية و السجلات التي أصبحت غير صالحة منذ ثلاثين سنة على الأقل و الوثائق الأخرى التي تحويها محفوظات البلديات التي يقل عدد سكانها عن20.000 نسمة و التي يرجع تاريخها إلى أكثر من قرن إلا إذا رخص الوالي بخلاف ذلك.

المادة 123: يجوز لرئيس المجلس الشعبي البلدي في البلدية التي يكون عدد سكانها أكثر من 20.000 نسمة أن يودع بعد مداولة في أرشيف الولاية الوثائق المذكورة في المادة السابقة.

يتعين أن تودع هذه الوثائق في مركز محفوظات الولاية إذا ما تبين أن حفظها لايتم بطريقة لائقة في البلدية.

المادة 124: يجوز للوالي فيما يخص الوثائق التي لها فائدة خاصة محققة و تبين أن شروط محافظتها تعرضها للإتلاف أن يكلف البلدية باتخاذ كل الإجراءات التي يراها مفيدة .

و إذا لم تتخذ البلدية هذه الإجراءات يمكن الوالي أن يصدر أمرا بالإيداع التلقائي لهذه الوثائق في مركز محفوظات الولاية مهما تكن أهمية البلدية و تاريخ الوثائق.

المادة 125: تبقى الوثائق التي ذكرت في المواد السابقة و المودعة في محفوظات الولاية ملكا للبلدية و تتم المحافظة عليها و تصنيفها و إعارتها حسب الشروط التي وردت في محفوظات الولاية.

و لا يمكن أن يقع أي حذف بدون رخصة من المجلس الشعبي البلدي .

الفرع الخامس: تنظيم المصالح العمال و التكوين

المادة 126: يتغير التنظيم الإداري للبلديات حسب حجم المجموعات و المهام المسندة لها.

المادة 127: توظف البلدية العمال الضروريين لسير مصالحها وفقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما تبعا للوسائل و الحاجيات .

المادة 128: تخضع إدارة البلدية للسلطة السليمة لرئيس المجلس الشعبي البلدي.

المادة 129: يخضع مستخدمو المصالح و المؤسسات البلدية لقانون أساسي خاص وفقا للتنظيم المعمول به.

المادة 130: يستفيد عمال المصالح و المؤسسات البلدية من أنشطة التكوين كما ينص على ذلك التشريع المعمول به.

المادة 131: يمكن البلديات أن تلجأ إلى توظيف خبراء و مختصين عن طريق التعاقد و لمدة محددة وفقا للشروط المحددة في القوانين و التنظيمات المعمول بها .

الفصل الثاني: المصالح العمومية البلدية

الفرع الأول : أحكام عامة

المادة 132: تحدث البلدية مصالح عمومية بلدية لتوفير الاحتياجات الجماعية لمواطنيها لا سيما في مجال ما يأتي :

- المياه الصالحة للشرب و التنظيف و المياه القذرة،

- القمامات المنزلية و غيرها من الفضلات ،
- الأسواق المغطاة و الأسواق و الأوزان و المكاييل العمومية،
- التوقف مقابل دفع الرسم،
- النقل العمومي،
- المقابر و المصالح الجائزية .

المادة 133: يتغير عدد هذه المصالح و حجمها حسب كل بلدية و وسائلها و قدرتها و يمكن تسيير هاته المصالح مباشرة أو في شكل استغلال مباشر أو بجعلها مؤسسات عمومية بلدية أو شكل امتياز يعطى لغيرها.

<u>الفرع الثاني: الاستغلال البلدي المباشر</u>

المادة 134: يمكن البلدية أن تستغل مباشرة مصالح عمومية في شكل استغلال مباشر تقيد الإيرادات و النفقات الخاصة بالاستغلال المباشر في الميزانية البلدية.

و يتولى إنجازه قابض البلدية طبقا لقواعد المحاسبة العمومية .

المادة 135: يمكن البلدية أن تقرر تمتع بعض المصالح العمومية المستغلة مباشرة بميزانية مستقلة.

<u>الفرع الثالث : المؤسسة العمومية البلدية</u>

المادة 136: يمكن البلدية أن تنشئ مؤسسات عمومية بلدية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي لتسيير مصالحها العمومية.

المادة 137: تكون المؤسسات العمومية العمومية ذات طابع إداري أو صناعي أو تجاري وفقا للغرض الذي أنشئت من أجله.

يجب على المؤسسة العمومية الصناعية و التجارية أن توازن بين إيراداتها و نفقاتها .

تحدد قواعد إنشاء المؤسسات العمومية البلدية و تنظيمها و عملها عن طرق التنظيم.

الفرع الرابع : منح امتياز المصالح العمومية

المادة 138: إذا لم يكن استغلال المصالح العمومية البلدية استغلالا مباشرا دون أن ينجم عن ذلك ضرر، جاز للبلدية منح هذا الامتياز.

يصادق الوالي على هذه الاتفاقيات التي حررت لهذا الغرض بموجب قرار إذا كانت مطابقة لنماذج الاتفاقيات المعمولة حسب قواعد الإجراءات السارية المفعول.

الفصل الثالث : مسؤولية البلدية

المادة 139: تكون البلدية مسؤولة مدنيا عن الخسارة و الأضرار الناجمة عن الجنايات و الجنح المرتكبة بالقوة العلنية أو بالعنف في ترابها فتصيب الأشخاص أو الأموال أو خلال التجمهرات و التجمعات.

المادة 140: في حالة وقوع كارثة أو نكبة أو حريق فلا تتحمل البلدية أية مسئولية تجاه الدولة و المواطنين إلا عندما تتخلى عن أخذ الاحتياطات المفروضة عليها بمقتضى القوانين و التنظيمات.

المادة 141: عندما تكون التجمهرات و التجمعات مكونة من سكان عدة بلديات تصبح كل منها مسؤولة عن الخسائر و الأضرار الناجمة و ذلك حسب النسبة التي تحددها الجهة القضائية المختصة .

المادة 142: للدولة أو البلديات المصرح بمسئوليتها حق الرجوع على المتسببين أو المشتركين في إحداث الأضرار.

المادة 143: تغطي البلدية مبالغ التعويضات الناجمة عن إحداث ضارة تطرأ لرئيس المجلس الشعبي البلدي و لنوابه المنتخبين البلديين و الموظفين أثناء أداء مهامهم أو بمناسبتها.

للبلدية الحق في رفع دعوى ضد المتسببين في هذه الحوادث .

المادة 144: يتعين على البلدية أن تحمي موظفيها و منتخبيها من جميع أنواع التهديدات و الشتائم و القذف و التعدي التي يمكن أن يتعرضوا لها بمناسبة ممارستهم لوظائفهم.

المادة 145: إن البلدية مسئولة عن الأخطاء التي يرتكبها رئيس المجلس الشعبي البلدي و النتخبون البلديون و موظفوا البلدية أثناء قيامهم بوظائفهم أو بمناسبتها .

يمكن البلدية أن ترفع دعوى ضد هؤولاء في حالة ارتكابهم لخطأ شخصي.

الباب الخامس: مالية البلدية

الفصل الأول : أحكام عامة

المادة 146: تعتبر البلدية مسؤولة عن تسيير المالية الخاصة المتمثلة في :

- حصيلة الموارد الجبائية و الرسوم،
- مداخيل ممتلكاتها،
- الإعانات،

- الإقتراضات.

و هي مسؤولة عن تعبئة حصيلة هاته الإيرادات.

المادة 147: يمكن للبلديات أن تحدد في إطار تسيير ممتلكاتها و مصالحها العمومية المحلية مساهمة مالية للمرتفقين تتناسب و طبيعة الخدمة المقدمة و نوعيتها.

المادة 148: تراعي الدولة في تقديم إعاناتها للبلديات ما يأتي :

- التفاوت في مداخيل البلديات ،
- النقص في تغطية النفقات اللآزمة ،
- الأهداف الرامية إلى تلبية الاحتياجات المتناسبة و المهام المنوطة بالبلدية قانونا.

الفصل الثاني: ميزانية البلدية

المادة 149: ميزانية البلدية هي جدول التقديرات الخاصة بإيراداتها و نفقاتها السنوية، و تشكل كذلك أمرا بالإذن و الإدارة يمكن من حسن سير المصالح العمومية.

يحدد شكل و موضوع الميزانية البلدية عن طريق التنظيم.

المادة 150: توضع الميزانية الأولية قبل بدء السنة المالية ، يتم تعديل النفقات و الإيرادات خلال السنة المالية السابقة ، عن طريق ميزانية إضافية .

تسمى الاعتمادات المصاد عليها على انفراد في حالة الضرورة " اعتمادات مفتوحة مسبقا " " أو إذنا خصوصيا" حسب مجيئها قبل الميزانية الإضافية أو بعدها.

المادة 151: تشمل ميزانية البلدية قسمين:

- قسم التسيير،
- قسم التجهيزو الاستثمار،

و ينقسم كل قسم إلى إيرادات و نفقات تتوازن وجوبا.

يقتطع من مداخيل التسيير مبلغ يخصص لتغطية نفقات التجهيزات التجهيز و الاستثمار.

تحدد شروط و كيفيات تطبيق هذا الإجراء عن طريق التنظيم.

الفرع الأول : التصويت و التنظيم

المادة 152: يصوت المجلس الشعبي البلدي على ميزانية البلدية باقتراح من رئيسه و تضبط وفقا للشروط المنصوص عليها في هذا القانون.

يصوت لزوما على الميزانية الأولية قبل 31 أكتوبر من السنة التي تسبق سنة سنة تطبيقها .

و يصوت على الميزانية الإضافية قبل 15 يونيو من السنة التي تطبق فيها.

المادة 153: يصوت على الاعتمادات بابا و مادة مادة.

يسوغ للمجلس الشعبي البلدي إجراء تحويلات من باب إلى باب داخل نفس القسم .

يسوغ لرئيس المجلس الشعبي البلدي إجراء تحويلات من مادة إلى مادة داخل نفس الباب ، غير أنه لا يجوز تحويل اعتمادات مقيدة بتخصيصات معينة.

المادة 154: يمكن الوالي أن يسجل تلقائيا النفقات الإجبارية التي يصوت عليها المجلس الشعبي البلدي في ميزانية البلدية طبقا للتشريعات السارية المفعول.

المادة 155: عندما يصوت المجلس الشعبي البلدي على ميزانية غير متوازنة فإن الوالي يرجعها خلال الخمسة عشرة (15) يوما التي تلي استلامها إلى الرئيس ، الذي يطرحها من جديد للمداولة على المجلس الشعبي البلدي و ذلك في غضون عشرة (10) أيام .

و إذا صوت عليها مجددا بدون توازن يتولى الوالي ضبطها تلقائيا .

المادة 156: عندما يبين تنفيذ الميزانية عجزا يتعين على المجلس الشعبي البلدي إتخاذ جميع التدابير اللآزمة لامتصاص و تأمين التوازن الدقيق للميزانية الإضافية .

و إذا لم يتخذ المجلس الشعبي البلدي إجراءات الضبط الضرورارية جاز للوالي اتخاذها و الإذن بامتصاص العجز في مدى سنتين ماليتين أو أكثر.

المادة 157: إذا لم تضبط ميزانية البلدية نهائيا لسبب ما قبل بدء السنة المالية ، يستمر في إنجاز الإيرادات و النفقات العادية المسجلة في السنة المالية الأخيرة حتى يصادق على الميزانية الجديدة .

بيد أنه لا يجوز الالتزام بالنفقات و صرفها إلا في حدود جزء من اثني عشر في كل شهر من مبلغ اعتمادات السنة المالية السابقة.

المادة 158: تبقى ميزانية البلدية مودعة في مقر البلدية .

المادة 159: تحضر ميزانية البلدية للسنة المدنية و يمتد تنفيذها :

- إلى غاية 15 مارس من السنة التالية و ذلك في عمليات التسديد و صرف النفقات ،

- إلى غاية 31 مارس في عمليات التسديد و جباية الحصائل من أجل دفع النفقات.

الفرع الثاني: النفقات

المادة 160: يشتمل قسم التسيير بالخصوص على ما يلي :

-1- فقات أجور و تكاليف موظفي البلدية ،

-2- المساهمات المقررة في القوانين على أموال البلديات و إيراداتها ،

-3- نفقات صيانة الأموال المنقولة و العقارية،

-4- نفقات صيانة طرق البلدية

-5- الحصص و الأقساط المترتبة على البلديات ،

-6- نفقات تسيير مصالح البلدية ،

-7- فوائد الديون،

-8- الاقتطاع لنفقات التجهيز ،

-9- الاقتطاع لنفقات الاستثمار،

يحتوي قسم التجهيز و الاستثمار بوجه خاص على ما يلي :

-1- الأعباء الخاصة استهلاك الدين،

-2- نفقات التجهيز العمومي،

3- نفقات المساهمة برأسمال على سبيل الاستثمار .

و لا تلتزم البلديات إلا بالنفقات التي تفرضها علها القوانين و التنظيمات.

المادة 161: يمكن للمجلس الشعبي البلدي أن يقيد في الميزانية اعتمادا للنفقات العقارية .

يقرر المجلس الشعبي البلدي استعمال هذا الاعتماد عن طريق التحويل إلى المواد التي لم تزود بصفة كافية و تقرر في حالة الاستعجال ، الهيئة التنفيذية للبلدية التي يستوجب عليها اخبار المجلس الشعبي البلدي عن هذا الاستعمال في هذه الحالة.

المادة 162: تتقادم و تنقضي الديون التي لم يتم تسديدها ، و لم تنفذ أوامر صرفها و أوامر دفعها في مهلة أربع سنوات من تاريخ فتح السنة المالية المتعلقة بها و ذلك لصالح البلدية و المؤسسات العمومية ، إلا إذا كان التأخر راجعا إلى عمل الإدارة ، أو إلى طعن ما أمام جهة قضائية .

الفرع الثالث: الإيرادات

الفقرة الأولى : أحكام خاصة

المادة 163: تتكون إيرادات قسم التسيير مما يلي:

1- محاصيل الموارد الجبائية التي يؤذن بقبضها لصالح البلديات بموجب القوانين و التنظيمات المعمول بها.

2- المساهمات و مبالغ التسيير التي تمنحها الدولة و الجماعات و المؤسسات العمومية.

3- رسوم و حقوق و أجور الخدمات التي أنجزت و أذنت بها القوانين و التنظيمات المعمول بها.

4- محاصيل و مداخيل الأملاك البلدية .

يخصص لتغطية نفقات القسم المتعلقة بالتجهيز ما يلي:

1- الاقتطاع الحاصل من إيرادات التسيير المنصوص عليه في المادة 161.

2- محصول الامتيازات المتعلقة بمصالح البلدية ،

3- فائض المصالح العمومية المسيرة على شكل مؤسسة ذات طابع صناعي و تجاري،

4- محصول المساهمات برأسمال

5- محصول القروض المأذون بها و تخصيصات الدولة و الولاية و تخصيصات الصندوق المشترك للجماعات المحلية و صندوق المساعدات و المساهمات في التجهيزات و المبيعات و الهبات و الوصايا و جميع لإيرادات المؤقتة و العرضية.

المادة 164: لا يسمح للبلديات أن تسجل غير الضرائب و المساهمات و الرسوم المنصوص عليها في القوانين المعمول بها .

يصوت المجلس الشعبي البلدي على الرسوم التي تستحقها لتمويل ميزانيتها.

المادة 165: لا يجوز لأي أحد تحصيل ضريبة أو رسم في تراب البلدية إلا بعد الموافقة التداولية المسبقة للمجلس الشعبي البلدي مع مراعاة الحالات المنصوص عليها في القانون .

الفقرة الثانية : الصناديق البلدية للضمان و التضامن

المادة 166: تتوفر البلديات على صندوقين :

- الصندوق البلدي للتضامن،
- الصندوق البلدي للضمان ،

تحدد شروط تنظيمها و سيرهما عن طريق التنظيم .

المادة 167: يتولى صندوق التضامن الدفع للبلديات ما يلي:

-1- تخصيصا سنويا موزعا توزيعا نسبيا من الضرائب المعنية ، لقسم تسيير ميزانية البلدية .

-2- تخصيصات مالية للتجهيز تخصص لقسم التجهيز و الاستثمار من ميزانية البلدية.

-3- تخصيصات مالية استثنائية للبلديات التي يعرف وضعها المالي صعوبة خاصة يتوجب عليها أن تواجه كوارث و أحداثا غير متوقعة .

4- تحدد كيفيانت تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 168: يخصص الصندوق البلدي للضمان لمواجهة ما يلي: 1نقصان مبلغ الضرائب المباشرة المحلية في كشف الضرائب بالنسبة لمبلغ التقديرات الخاصة بها.

2- التخفيضات و المبالغ غير المستوفاة أثناء السنة المالية.

المادة 169: يمول صندوق الضمان المذكور في المادة 168 عن طريق الاقتطاع الذي تحدد نسبة عن طريق التنظيم.

يجب أن يسجل هذا الاقتطاع في النفقات الخاصة بقسم التسيير من ميزانية البلدية.

الفصل الثالث : المحاسبة البلدية

المادة 170: يقدم رئيس المجلس الشعبي البلدي و الحسابات الخاصة للسنة المالية المختومة قبل المداولة حول الميزانية الإضافية للسنة الجارية .

المادة 171: يصدر رئيس المجلس الشعبي البلدي حوالات الصرف ، و يمكن تفويض هذا الاختصاص ، إذا رفض رئيس المجلس الشعبي البلدي هذا الاختصاص ، و إذا رفض رئيس المجلس الشعبي البلدي إصدار نفقة لازمة يتخذ الوالي قرار يقوم مقام حوالة الرئيس ، طبقا للتشريعات السارية المفعول.

المادة 172: يمارس مهام قابض البلدية محاسب عمومي يعين طبقا للتنظيم المعمول به..

المادة 173: تتم الإيرادات و النفقات البلدية على يد قابض البلدية الذي يتولى وحده و تحت عهدته متابعة استخلاص.

جميع مداخيل البلدية و جميع المبالغ التي ترجع إليها، و كذا وفاء النفقات التي يصدر رئيس المجلس الشعبي البلدي الأمر بصرفها و ذلك إلى غاية الاعتمادات المصادق عليها.

المادة 174: يصدر رئيس المجلس الشعبي البلدي جميع الكشوفات الرسوم و التوزيعات الفرعية و الأداءات إلى القابض قصد التحصيل إلا فيما أتى فيه نص قانوني أو تنظيمي مخالف.

تنفذ هذه الكشوفات تنفيذا إجباريا.

المادة 175: تودع حسابات البلدية في مقر مركز البلدية.

الفصل الرابع: مراقبة الحسابات و تصفيتها

المادة 176: يتولى مجلس المحاسبة مراقبة الحسابات الإدارية و مراجعتها و كذا تصفية حسابات البلديات طبقا للتشريع المعمول به.

الباب السادس: أحكام خاصة

المادة 177: دون الإخلال بالصلاحيات المخولة قانونا لكل مجلس شعبي بلدي ، تنظم بلديات ولاية الجزائر في شكل مجالس تنسيق بين البلديات تسمى " مجالس تنسيق حضرية".

يحدد عدد هذه المجالس و البلديات المكونة لها عن طريق التنظيم.

المادة 178: يتولى تسيير مجلس التنسيق الحضري مجلس البلديات الذي يتشكل من مجموع رؤساء المجالس الشعبية البلدية المكونة لهذا التجمع .

ينتخب المجلس رئيسا من بين أعضائه ، و يصادق على نظامه الداخلي.

المادة 179: يختص مجلس التنسيق الحضري بالمسائل المشتركة بين بلديات التجمع في ميادين التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية ، لا سيما :

- الأملاك و التجهيزات المشتركة،
- التهيئة و التعمير،
- الإنارة العمومية ،
- نظافة المدينة،
- مياه الشرب،
- صرف المياه،
- شبكات صرف المياه،
- الطرق،
- النقل العمومي،

المادة 180: يتداول مجلس التنسيق الحضري في القضايا ذات المصلحة المشتركة ، و يتخذ كل إجراء يراه مفيدا للقيام بمهامه،

تحدد كيفيات تطبيق أحكام هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 181: تخضع مداولات مجلس التنسيق الحضري لنفس شروط و كيفيات المصادقة و التنفيذ و الإلغاء الواردة في هذا القانون بخصوص المجالس الشعبية البلدية .

المادة 182: تنظم البلديات التي تضم أكثر من 150.000 نسمة عدا الجزائر العاصمة إلى قطاعات حضرية .

توضح حدودها الاقليمية و كذا مهامها و قواعد تنظيمها و سيرها عن طريق التنظيم.

المادة 183: يشرف على تسيير كل قطاع حضري منتخب بلدي يعينه المجلس الشعبي البلدي بناء على اقتراح من رئيسه.

يتصرف المنتخب البلدي المعين تحت مسؤولية رئيس المجلس الشعبي البلدي و باسمه.

<u>الباب السابع: أحكام ختامية</u>

المادة 184: ترفق كل مهمة جديدة تمنح للبلدية بجميع الوسائل الضرورية لإنجازها.

المادة 185: تلغى كل الأحكام المخالفة لهذا القانون و لا سيما أحكام الأمر رقم 67-24 المؤرخ في 18 يناير سنة 1967 المتضمن القانون البلدي المعدل و المتمم.

المادة 186: ينشر هذا القانون في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 12 رمضان عام 1410 الموافق 17 أبريل سنة 1990.

مـــلـحـق رقـم 3: المتـعـلـق بقانون رقم 09/90 مؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 يتعلق بالولاية

الباب الأول : تنظيم الولاية

الفصل الأول : تعريف اسم الولاية و مقرها

المادة الأولى: الولاية هي جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي.

و تشكل مقاطعة إدارية للدولة.

تنشأ الولاية بقانون.

المادة 2: للولاية إقليم و اسم و مقر.

المادة 3: للولاية مجلس منتخب يسمى المجلس الشعبي الولائي .

المادة 4: يحدد اسم الولاية و مقها بمرسوم يصدر بناء على تقرير وزير الداخلية باقتراح من المجلس الشعبي الولائي.

و يتم كل تعديل بالطريقة نفسها.

الفصل الثاني: الإطار الإقليمي

المادة 5: يطابق إقليم الولاية أقاليم البلديات التي تتكون منها .

المادة 6: تكون تعديلات الحدود الإقليمية للولايات و المتمثلة في فصل جزء من تراب ولاية ما لضمه إلى ولاية أخرى من اختصاص القانون و تتم هذه التعديلات بعد استشارة المجالس الشعبية الولائية المعنية.

المادة 7: في حالة تعديل الحدود الإقليمية ، فإن حقوق الولايات المعنية و التزاماتها تعدل تبعا لذلك حسب كيفيات تحدد عن طريق التنظيم.

الفصل الثالث : هيئات الولاية

المادة 8: للولاية هيئتان هما:

- المجلس الشعبي الولائي
- الوالي.

الباب الثاني المجلس الشعبي الولائي

الفصل الأول عمل المجلس

الفرع الأول : أحكام عامة

المادة 9: المجلس الشعبي الولائي هو الهيئة المداولة في الولاية.

المادة 10: يعد المجلس الشعبي الولائي نظامه الداخلي و يصادق عليه.

المادة 11: يعقد المجلس الشعبي الولائي أربع دورات عادية في السنة مدة كل دورة منها خمسة عشر (15) على يوما الأكثر، يمكن تمديدها عند الإقتضاء بقرار من أغلبية أعضائه لمدة لا تتجاوز سبعة (7)أيام أو بطلب من الوالي .

تنعقد هذه الدورات خلال أشهر : مارس، و يونيو، و سبتمبر ، و ديسمبر.

المادة 12: يجب أن تجرى و تحرر مداولات و أشغال المجلس الشعبي الولائي باللغة العربية.

المادة 13: يمكن المجلس الشعبي الولائي أن يعقد دورة استثنائية بطلب كمن رئيسه أو ثلث أعضائه أو بطلب من الوالي .

المادة 14: يرسل الرئيس الاستدعاءات لاجتماعات المجلس الشعبي الولائي، و يشعر الوالي بذلك.

تدون في سجل المداولات االخاص بالولاية.

ترسل هذه الاستدعاءات المرفقة بجدول الأعمال كتابيا إلى محل إقامة أعضاء المجلس الشعبي الولائي قبل 10 أيام كاملة من تاريخ الاجتماع .

يمكن تقليص هذا الأجل إلى 5 أيام في حالة عقد دورة استثنائية و كذا تخفيض هذا الأجل في حالة الاستعجال دون أن يقل عن يوم كامل.

يتخذ رئيس المجلس الشعبي الولائي في هذه الحالة التدابير اللازمة لتسليم الاستثناءات ، و فور استدعاء المجلس الشعبي الولائي.

يعلق جدول أعمال الاجتماع بمدخل قاعة المداولات و في أماكن الاشهارر المخصصة لإعلام الجمهور.

المادة 15: لا يمكن المجلس الشعبي الولائي أن يعقد اجتماعاته إلا بحضور أغلبية أعضائه الممارسين.

و إذا لم يعقد اجتماعه لعدم اكتمال النصاب القانوني بعد استدعاءين متتابعين يفصل بينهما ثلاثة أيام على الأقل ، فإن مداولات المجلس المتخذة بعد الاستدعاء الثالث تصبح صحيحة مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين.

المادة 16: يمكن عضو المجلس الشعبي الولائي الذي يحصل له مانع من حضور اجتماع أن يوكل كتابيا أحد زملائه الذي يختاره للتصويت باسمه.

لا يجوز لعضو واحد أن يحمل في المجلس أكثر من وكالة واحدة.

لا تصبح الوكالة لأكثر من جلسة واحدة.

المادة 17: تكون جلسات المجلس الشعبي الولائي علانية.

و يمكن المجلس أن يقرر الاجتماع في جلسة مغلقة في الحالتين الآتيتين :

-دراسة حالات تأديبية خاصة بالمنتخبين،

المسائل المتعلقة بالأمن و الحفاظ على النظام.

المادة 18: يحضر الوالي اجتماعات المجلس الشعبي الولائي و يتناول الكلمة بناء على طلبه ، أو بطلب من أعضاء المجلس.

المادة 19: يتولى كتابة الجلسة موظف يختاره رئيس المجلس الشعبي الولائي من بين الموظفين الملحقين بديوانه.

المادة 20: يعلن مستخلص عن مداولة المجلس الشعبي الولائي خلال الأيام الثمانية التي تلي الدورة بالمكان المخصص لإعلام الجمهور ، في مقر الولاية.

المادة 21: مع مراعاة الأحكام التشريعية و التنظيمية المتعلقة بسرية الإعلام ، يحق لكل شخص أن يطلع في عين المكان على محاضر مداولات المجلس الشعبي الولائي و أن يأخذ نسخة منها على نفقته.

تلزم المصالح المعنية بتنفيذ هذا الإجراء.

<u>الفرع الثاني: اللجان</u>

المادة 22 : يشكل المجلس الشعبي الولائي من بين أعضائه ، لجانا دائمة في المجالات الآتية :

- الاقتصاد و المالية،
- التهيئة العمرانية و اتلتجهيز،
- الشؤون الاجتماعية و الثقافية.

و يمكنه أن يشكل لجانا مؤقتة لدراسة المسائل التي تهم الولاية .

يتم تشكيل اللجان عن طريق مداولات المجلس الشعبي الولائي بناه على اقتراح من رئيسه أو ثلث أعضائه.

يجب أن يكفل تشكيل هذه اللجان تمثيلا تناوبيا يعكس المكونات السياسية للمجلس الشعبي الولائي.

المادة 23: يترأس كل لجنة عضو منتخب منها.

المادة 24: يمكن اللجنة أن تستعين بأي شخص من شأنه أن يقدم معلومات مفيدة.

الفرع الثالث: رئيس المجلس الشعبي الولائي

المادة 25: ينتخب المجلس الشعبي الولائي رئيسا من بين أعضائه للفترة الانتخابية.

يجرى انتخاب الرئيس بال‘قتراع السري و بالأغلبية المطلقة.

و إذا لم يحصل أي مترشح على الأغلبية المطلقة في الدورة الأولى من الإقتراع تجرى دورة ثانية و يتم الانتخاب بالأغلبية النسبية.

و في حالة تساوي الأصوات يعلن عن انتخاب أكبر المترشحين سنا.

المادة 26: يختار رئيس المجلس الشعبي الولائي مساعدا أو أكثر من بين المنتخبين و يقدمهم للمجلس للموافقة عليهم.

يعين الرئيس أحد المساعدين لإنابته في حالة غيابه.

و في حالة وجود مانع ، يعين المجلس الشعبي الولائي واحدا من بين المساعدين لإنابة الرئيس.

المادة 27: في حالة وجود مانع للمساعد أو المساعدين، يعين المجلس الشعبي الولائي أحد أعضائه لينوب عن الرئيس.

المادة 28: يترأس الرئيس أو نائبه أشغال المجلس الشعبي الولائي و يتولى إدارة المناقشات.

المادة 29: ينتخب المجلس الشعبي الولائي لعمله أثناء كل دورة بناء على اقتراح من رئيسه مكتبا يتكون من عضوين إلى أربعة أعضاء.

يتشكل مكتب دورة المجلس الشعبي الولائي الذي يساعد الرئيس أمانة تعين من بين موظفي ديوان الرئيس المجلس الشعبي الولائي.

المادة 30: يجب على الوالي أن يضع تحت تصرف رئيس المجلس الشعبي الولائي الوثائق و المعلومات و الإمكانيات لتأدية مهام المجلس الشعبي الولائي.

المادة 31: لرئيس المجلس الشعبي الولائي ديوان يعمل على نحو دائم.

يتكون هذا الديوان من موظفين يختارهم رئيس المجلس الشعبي الولائي، من بين موظفي الولاية.

المادة 32: يتفرغ رئيس المجلس الشعبي الولائي لمهامه الانتخابية.

المادة 33: يتقاضى رئيس المجلس الشعبي الولائي تعويضا عن ممارسة مهمته.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 34: يطلع الرئيس بصفة منتظمة أعضاء المجلس الشعبي الولائي بالوضعية العامة للولاية.

المادة 35: يقدم الرئيس استقالته أمام المجلس الشعبي الولائي، و يخطر الوالي بذلك.

يتم استخلافه خلال شهر طبقا لأحكام المادة 25 من هذا القانون.

الفصل الثاني : الوضعية القانونية للمنتخب و تجديد المجلس الشعبي الولائي

المادة36: المهمة الانتخابية مجانية مع مراعاة أحكام المادة (33) من هذا القانون يستفيد المنتخبون من تعويضات تحدد عن طريق التنظيم .

المادة37: يجب على المستخدمين أن يمنحوا المستخدمين الأعضاء في المجلس الشعبي الولائي الوقت اللازم لممارسة مهمتهم .

لا يدفع المستخدم أجر الوقت المخصص لأداء العضوية .

غير أنه يمكن العامل أن يستدرك فترة الغياب إن سمح بذلك تنظيم المصلحة.

لا يمكن أن يشكل التوقف عن العمل المنصوص عليه في هذه المادة سببا في قيام المستخدم بفسخ عقد العمل.

يعتبر الاستدعاء إلى حضور اجتماع المجلس الشعبي الولائي مبررا للغياب .

المادة38: في حالة وفاة عضو من أعضاء المجلس الشعبي الولائي أو استقلالته أو إقصائه يستخلف بالمترشح الوارد في نفس القائمة مباشرة بعد المنتخب الأخير منها.

يثبت المجلس الشعبي الولائي هذا الاستخلاف بمداولة ، و يطلع الوالي على ذلك .

المادة39: توجه إلى رئيس المجلس الشعبي الولائي كل استقالة يقدمها عضو برسالة مضمونة مع اشعار بالوصول.

تصبح الاستقالة نهائية ابتداء من تاريخ استلامها من قبل رئيس المجلس الشعبي الولائي و إلا فبعد شهر واحد من تاريخ الارسال.

يعلم الرئيس المجلس الشعبي الولائي في أقرب فرصة ، كما يعلم الوالي بذلك على الفور.

المادة40: يعد كل عضو في مجلس شعبي ولائي يجد نفسه تحت طائلة عدم قابلية انتخاب أو في حالة تناف، منصوصا عليها قانونا ، مستقيلا فورا بموجب مداولة من المجلس الشعبي الولائي.

و يقوم المجلس الشعبي الولائي على الفور بإعلام الوالي بذلك .

و في حالة تقصيره ، و بعد إعذاره من الوالي ، يعلن وزير الداخلية بحكم القانون عن هذه الاستقالة بقرار.

المادة41: إذا تعرض عضو منتخب لمتابعة جزائية لا تسمح له بمتابعة ممارسة مهامه قانونا، يمكن توقيفه بموجب مداولة من المجلس الشعبي الولائي.

و يتم الاعلان عن التوقيف بقرار معلل صادر عن وزير الداخلية حتى صدور قرار الجهة القضائية المختصة.

المادة42: تطبق أحكام المادة 38 أعلاه على كل منتخب تعرض لإدانة جزائية تسلبه أهلية الانتخاب.

المادة43: تنظم انتخابات جزئية في حالة تعديلات إقليمية في ولاية ما، تم فيها اللحاق أكثر من عشر السكان و ذلك تطبيقا للمادة 6 من هذا القانون.

المادة44: يتم حل أو تجديد المجلس الشعبي الولائي كلية في الحالات التالية:

- في حالة إلغاء نهائي لانتخاب جميع أعضاء المجلس الشعبي الولائي،
- في حالة استقالة جماعية لجميع الأعضاء الممارسين،
- عندما يصبح عدد المنتخبين أقل من نصف الأعضاء حتى بعد تطبيق أحكام المادة 38،

في حالة اختلاف خطير بين أعضاء المجلس يعرقل السير العادي للمجلس الشعبي الولائي.

المادة45: يتم الإعلان عن حل المجلس الشعبي الولائي و تحديد تاريخ تجديده بمرسوم يصدر في مجلس الوزراء بناء على تقرير من وزير الداخلية.

المادة46: تنتهي الفترة الانتخابية للمجلس المجدد عند انتهاء الفترة الباقية و لغاية التجديد العام للمجالس الشعبية الولائية.

الفصل الثالث: نظام المداولات

المادة47: يصادق على المداولات بأغلبية الأعضاء الممارسين في المجلس الشعبي الولائي.

يرجع صوت الرئيس في حالة تساوي الأصوات.

المادة48: تدون المداولات حسب ترتيبها الزمني في سجل مرقم و مؤشر من رئيس المحكمة المختصة.

و يوقعها جميع الأعضاء المنتخبين الحاضرين خلال الجلسة .

المادة49: تنفذ مداولات المجلس الشعبي الولائي بحكم القانون فور قيام الوالي بنشرها و تبليغها إلى المعنيين في أجل لا يتعدى (15) يوما إلا في حالة وجود أحكام مخالفة منصوص عليها في التشريع المعمول به و أحكام المواد 50 و 51 و 52 من هذا القانون.

المادة50: لا تنفذ مداولات المجلس الشعبي الولائي التي تتناول المواضيع التالية إلا بعد المصادقة عليها:

- الميزانيات و الحسابات ،
- إحداث مصالح و مؤسسات عمومية ولائية.

المادة51: تبطل بحكم القانون:

- المداولات التي تخرق القانون أو التنظيم،

- مداولات المجلس الشعبي الولائي التي تخص مسألة خارجة عن صلاحياته،

- المدولات التي تتم خارج الاجتماعات القانقنية للمجلس الشعبي الولائي،

- يعلن عن البطلان بقرار مسبب من وزير الداخلية.

المادة52: تكون قابلة للإلغاء المداولات التي يشارك فيها أعضاء من المجلس الشعبي الولائي المعنيون بقضية موضوع المداولة ، إما باسمهم الشخصي أو كوكلاء.

المادة53: يعلن عن الإلغاء بموجب قرار مسبب صادر عن وزير الداخلية.

يمكن الوالي أن يطلبه خلال الخمسة عشر (15) يوما الموالية لاختتام دورة المجلس الشعبي الولائي التي تمت المداولة خلالها .

يمكن كل ناخب أو دافع ضريبة أن يطلبه خلال أجل خمسة عشر (15)يوما من إشهار المداولة .

يقدم هذا الطلب بموجب رسالة مسجلة مع إشعار بالاستيلام إلى وزير الداخلية الذي يفصل فيه خلال مدة شهر.

إذا لم يصدر رد من وزير الداخلية بعد انقضاء هذا الأجل تصبح هذه المداولة نافذة.

و في كل الحالات يؤجل تنفيذ كل مداولة تكون موضوع إجراء طلب الالغاء.

المادة54: يمكن رئيس المجلس الشعبي الولائي باسم الولاية أن يطعن لدى الجهة القضائية المختصة في كل قرار صادر من وزير الداخلية يثبت بطلان أية مداولة، أو يعلن إلغاءها أو يرفض المصادقة عليها.

الباب الثالث: اختصاصات المجلس الشعبي الولائي

الفصل الأول: الصلاحيات العامة

المادة55: يعالج المجلس الشعبي الولائي جميع الشؤون التابعة لاختصاصاته عن طريق المداولة .

يتداول بشأن المهام و الاختصاصات التي تحددها له القوانين و التنظيمات ، و عموما حول كل قضية تهم الولاية ترفع إليه باقتراح يقدمه ثلث أعضاء المجلس أو رئيسه أو الوالي.

المادة56: يقدم المجلس الشعبي الولائي الأراء التي تقتضيها القوانين و التنظيمات ، كما يمكنه زيادة على ذلك أن يقدم الاقتراحات أو الملاحظات الخاصة بشؤون الولاية و التي يرسلها الوالي للوزير المختص مرافقة برأيه و هذا في أجل أقصاه 30 يوما.

يمكن المجلس الشعبي الولائي أن يخطر وزير الداخلية عن طريق رئيسه بكل قضية تتعلق بسير المصالح اللامركزية التابعة للدولة.

المادة57: يمكن المجلس الشعبي الولائي أن يحدث في أي وقت لجنة تحقيق حول القضايا المرتبطة بتسيير الولاية و تنميتها ، يتم انتخابها من بين أعضاء المجلس .

تقدم اللجنة نتيجة التحقيق للمجلس الشعبي الولائي.

يخطر رئيس المجلس الشعبي الولائي ، الوالي و وزير الداخلية بذلك.

تلزم كل السلطات المحلية بمساعدة اللجنة لتحقيق غرضها المطلوب.

المادة58: تشمل اختصاصات المجلس الشعبي الولائي بصفة عامة أعمال التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و تهيئة إقليم الولاية و حماية البيئة و ترقية حصائلها النوعية.

المادة59: في إطار تكامل و انسجام الأعمال التي تقوم بها الجماعات الإقليمية ، تقوم الولاية بمد المساعدة للبلديات.

الفصل الثاني: مخطط الولاية

المادة60: يعكس مخطط الولاية في المدى المتوسط البرامج و الوسائل و الأهداف المحددة بصفة تعاقدية بين الدولة و الجماعات المحلية قصد ضمان التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية للولاية.

يصادق المجلس الشعبي الولائي على مخطط الولاية.

تحدد كيفيات إعداد مخطط الولاية و محتواه عن طريق التنظيم.

المادة61: ينشأ على مستوى كل ولاية بنك المعلومات لجمع كافة الدراسات و المعلومات و الاحصائيات الاجتماعية و العلمية المتعلقة بالولاية.

تحدد كيفيات تكوين و سير هذه الهيئة عن طريق التنظيم.

المادة62: يحدد المجلس الشعبي الولائي مخطط التهيئة العمرانية للولاية و يراقب تنفيذه و بهذه الصفة يشارك في إجراءات تنفيذ عملية التهيئة تالعمرانية ذات البعد الجهوي أو الوطني حسب الأحكام التشريعية و التنظيمية المعمول بها، و لا سيما الأحكام التشريعية و التنظيمية المعمول بها ، و لا سيما أحكام المادتين 42 و 43 من القانون رقم 87-03 المؤرخ في 27 يناير سنة 1987 المتعلق بالتهيئة العمرانية.

المادة63: يتخذ المجلس الشعبي الولائي كل إجراء من شأنه ضمان تنمية الولاية حسب القدرات و المميزات الخاصة بكل ولاية .

كما يمكنه أن يشجع كل مبادرة من شأنها المساهمة في التنمية المنسجمة و المتوازنة للولاية، و هذا طبقا للتشريع المعمول به في مجال ترقية الاستثمارات على المستوى الوطني.

تسجل العمليات المشار إليها في الفقرتين 1 و 2 من هذه المادة في مخطط الولاية.

المادة64: يقرر المجلس الشعبي الولائي في مجال الاستثمار عن طريق مداولة النفقات الواجب تخصيصها في شكل رأسمال إلى صناديق المساهمة حسب التشريع و التنظيم المعمول بهما.

المادة65: يمكن المجلس الشعبي الولائي أن يبادر بكل العمليات الهادفة إلى إيجاد تجهيزات تتجاوز من حيث حجمها و أهميتها أو استعمالها قدرات البلدية.

<u>الفصل الثالث : الفلاحة و الري</u>

المادة 66: يبادرالمجلس الشعبي الولائي و يجسد كل العمليات التي ترمي إلى حماية و توسيع الأراضي الفلاحية و التهيئة و التجهيز القروي، و ترقية الأراضي الفلاحية.

كما يشجع تدابير الوقاية من الكوارث و الآفات الطبيعية.

و يتخذ في هذا الصدد كافة الإجراءات ضد أخطار الفيضانات و الجفاف.

و يبادر إلى إنجاز أشغال التهيئة و التطهير و تنقية مجاري المياه في حدود إقليمها.

المادة 67: يبادر المجلس الشعبي الولائي في ميدان التشجير و حماية التربة و إصلاحها بكل عمل يرمي إلى تنمية الأملاك الغابية و حمايتها و تشجيع تدخل المتعاملين.

المادة 68:يبادر المجلس الشعبي الولائي بكل أعمال الوقاية و مكافحة الأوبئة في مجال الصحة الحيوانية.

المادة 69: يعمل المجلس الشعبي الولائي على تطوير الري الصغير و المتوسط.

كما يساعد تقنيا و ماليا البلديات في مشاريع التموين بالمياه الصالحة للشرب و تطهير المياه التي تتجاوز الإطار الاقليمي للبلديات المعنية و إعادة استعمالها.

الفصل الرابع: الهياكل السياسية الاقتصادية

المادة 70: يبادر المجلس الشعبي الولائي بالأعمال المرتبطة بأشغال تهيئة طرق الولاية و صيانتها.

المادة 71: يقوم المجلس الشعبي الولائي بتصنيفات طرق الولاية و إعادة تصنيفها حسب الشروط المحددة في التنظيم المعمول به.

المادة 72: يبادر المجلس الشعبي الولائي بكل عملية من شأنها تنمية الريف ، و خاصة في مجالي الإنارة و فك العزلة.

الفصل الخامس: التجهيزات التربوية و تجهيزات التكوين المهني

المادة 73: يبادر المجلس الشعبي الولائي بكل عملية من شأنها تنمية الريف ، و خاصة في مجالي الإنارة و فك العزلة.

المادة 74: تتولى الولاية في إطار المعايير الوطنية و تطبيقا للخريطة المدرسية و التكوين المهني.

تتولى أيضا صيانة هذه المؤسسات و العناية بها.

الفصل السادس: النشاط الاجتماعي

المادة 75: يمكن المجلس الشعبي الولائي أن يبادر و يشجع و يساهم في برامج ترقية التشغيل بالتشاور مع البلديات و المتعاملين الاقتصاديين و لاسيما تجاه الشباب و المناطق المراد ترقيتها.

المادة 76: يتولى المجلس الشعبي الولائي في مجال الصحة العمومية و في إطار المعايير الوطنية و تطبيقا للخريطة الصحية، إنجاز الهياكل الصحية التي تتجاوز قدرات البلديات.

المادة77: يساهم المجلس الشعبي الولائي بالتنسيق مع المجالس الشعبية البلدية في كل نشاط اجتماعي يهدف إلى ضمان ما يلي:

مساعدة الطفولة،
مساعدة المعوقين،
مساعدة المسنين،
مساعدة المعوزين،
التكفل بالمتشردين و المرضى عقليا.

المادة 78: يبادر المجلس الشعبي الولائيبالتنسيق مع المجالس الشعبية البلدية في كل أعمال الوقاية من الأوبئة.

يسهر على تطبيق أعمال الوقاية الصحية و يتخذ الاجراءات الموجهة لتشجيع إنشاء هياكل مرتبطة بمراقبة و حفظ الصحة في المؤسسات التي تستقبل الجمهور و في مواد الاستهلاك.

المادة 79: يسعى المجلس الشعبي الولائي إلى إنشاء منشآت ثقافية و رياضية و ترفيهية بالتشاور مع البلديات أو مع أي جهاز آخر أو جمعية مكلفة بترقية هذه النشاطات و يقدم المساعدة للمساهمة في برامج الأنشطة الرياضية و الثقافية للشباب.يطور كل عمل يخص مجال ترقية التراث الثقافي و يتخذ كل إجراء ضروري للمحافظة عليه .

المادة 80: يساهم المجلس الشعبي الولائي في نشر التراث الثقافي بالاتصال مع البلديات و كل جمعية أو تجمع معني.

المادة 81: يتخذ المجلس الشعبي الولائيفي المجال السياحي كل اجراء من شأنه أن يساعد في استغلال القدرات السياحية في الولاية و أن يشجع كل استثمار في هذا المجال.

الفصل السابع: السكن

المادة 82: يدعم المجلس الشعبي الولائي البلديات فيما يخص تطبيق برامجها الاسكانية و يقوم في هذا المضمار بما يأتي:

- يقدم خصوصا مساهمات لإنشاء المؤسسات و شركات البناء العقاري طبقا للتشريع المعمول به،

- يشجع تنمية الحركة التعاونية في ميدان السكن،

- يبادر أو يشارك في ترقية برامج السكن المخصص للإيجار،

- يشارك في عمليات الاصلاح و إعادة البناء بالتشاور مع البلديات.

الباب الرابع:الوالي

الفصل الأول: سلطات الوالي بصفته هيئة تنفيذية للمجلس الشعبي الولائي

المادة 83: ينفذ الوالي القرارات التي تسفر عن مداولات المجلس الشعبي الولائي.

المادة 84: يقدم الوالي عند كل دورة عادية للمجلس الشعبي الولائي تقريرا حول حالة تنفيذ المداولات و كذا متابعة الأراء و المقترحات التي أبداها المجلس.

يطلع الوالي المجلس الشعبي الولائي سنويا علىنشاط مصالح الدولة في الولاية.

المادة85: يطلع الوالي بانتظام رئيس المجلس الشعبي الولائيفي خلال الفترات الفاصلة بين الدورات على حالة تنفيذ المداولات و مدى الاستجابة لأراء المجلس و رغباته بالإضافة إلى كل المعلومات اللازمة لأشغاله.

المادة 86: يمثل الوالي الولاية في جميع أعمال الحالة المدنية و الإدارية حسب الأشكال و الشروط المنصوص عليها في القوانين و التنظيمات المعمول بها.

يؤدي الوالي كل أعمال إدارة الأملاك و الحقوق التي تتكون منها ممتلكات الولاية ، باسم الولاية، و تحت مراقبة المجلس الشعبي الولائي.

المادة 87: يمثل الوالي الولاية أمام القضاء سواء كان مدعيا أو مدعي عليه ما عدا الحالات التي يكون فيها طرفا في النزاع الدولة و الجماعات المحلية.

المادة 88: يعد الوالي المستوى التقني لمشروع الميزانية و يتولى تنفيذها بعد مصادقة المجلس الشعبي الولائي عليها، و هو الأمر بالصرف.

المادة 89: يسهر الوالي على إشهار مداولات المجلس الشعبي الولائي و أشغاله.

المادة 90: يسهر الوالي على إقامة و حسن تسيير مصالح الولاية ومؤسساتها العمومية و يتولى تنشيط أعمالها و مراقبتها طبقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما.

المادة 91: يقدم الوالي بيانا سنويا عن نشاطات الولاية للمجلس الشعبي الولائي يتبع بمناقشة، و يمكن أن تنتج عنه لائحة ترفع إلى السلطة الوصية.

الفصل الثاني : سلطات الوالي باعتباره ممثلا للدولة

المادة 92: الوالي هو ممثل الدولة و مندوب الحكومة في مستوى الولاية.

و ينفذ قرارات الحكومة زيادة على التعليمات التي يتلقاها من كل وزير من الوزراء.

المادة 93: ينشط الوالي و ينسق و يراقب عمل مصالح الدولة المكلفة بمختلف قطاعات النشاط في الولاية باستثناء:

أ) العمل التربوي و التنظيم في ميدان التربية و التكوين ،
ب) وعاء الضرائب و تحصيلها،
ج) الرقابة المالية للنفقات العمومية و تصفيتها،

د) إدارة الجمارك،

هـ) مفتشية العمل،

و) مفتشية الوظيف العمومي،

ز) المصالح التي يتجاوز نشاطها بالنظر إلى طبيعتها أو خصوصيتها إقليم الولاية.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 94: يسهر الوالي في ممارسة مهامه و في حدود اختصاصه على حماية حقوق المواطنين و حرياتهم حسب الأشكال و الشروط المنصوص عليها في القانون.

المادة 95: يسهر الوالي على تنفيذ القوانين و التنظيمات.

المادة96: الوالي مسؤول عن المحافظة على النظام و الأمن و السلامة و السكينة العامة.

المادة 97: توضع تحت تصرف الوالي مصالح الأمن لتطبيق القرارات المتخذة في إطار المهام المنصوص عليها في المادة 96 أعلاه.

المادة 98: يتولى الوالي تنسيق أعمال مصالح الأمن في الولاية.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 99: يجوز للوالي عندما تقتضي الظروف الاستثنائية ذلك أن يطلب تدخل تشكيلات الشرطة و الدرك الوطني المتمركزة في إقليم الولاية عن طريق التسخير .

المادة 100: يعتبر الوالي مسؤولا حسب الشروط التي تحددها القوانين و التنظيمات عن إعداد تدابير الدفاع و الحماية التي لا تكتسي طابعا عسكريا ، و تنفيذها.

المادة 101: يسهر الوالي على إعداد و إتمام و تنفيذ مخططات تنظيم عمل الإسعافات في الولاية و ضبطها باستمرار و يمكنه في إطار هذه المخططات أن يسخر الأشخاص و الممتلكات طبقا للتشريع المعمول به.

المادة 102: يجب على الوالي أن يقيم في عاصمة الولاية.

الفصل الأول : قرارات الوالي

المادة103: يتخذ الوالي قرارات لتنفيذ مداولات المجلس الشعبي الولائي و ممارسة السلطات المحددة في الفصلين الأول و الثاني من هذا الباب.

المادة104: تنشر القرارات المتضمنة التنظيمات الدائمة و تبلغ للمعنيين دون المساس بآجال الطعون المنصوص عليها في القوانين المعموتل بها.

و تدرج في مدونة القرارات الإدارية الخاصة بالولاية.

المادة105: يمكن الوالي أن يفوض توقيعه لكل موظف حسب الشروط و الأشكال المنصوص عليها في القوانين و التنظيمات.

الباب الخامس: إدارة الولاية

الفصل الأول: الإدارة في الولاية

المادة106: للولاية إدارة توضع تحت الادارة السلمية للوالي و تكلف بتنفيذ مداولاتو تكلف بتنفيذ مداولات المجلس الشعبي الولائي و قرارات الحكومة .

يتولى الوالي التنسيق العام للإدارة.

المادة107: تكيف إدارة الولاية حسب حجم كل ولاية و مميزاتها و خصوصياتها.

المادة108: توظف المستخدمين الضروريين لسير مصالحها وفقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما بما يناسب احتياجاتها و امكانياتها.

المادة109: يمكن للولاية اللجوء إلى توظيف خبراء و مختصين بعقد محدود المدة حسب الشروط المحددة في القوانين و التنظيمات المعمول بها.

الفصل الثاني: أملاك الولاية

الفرع الأول : الأملاك العقارية التابعة للولاية

المادة110: تتم عمليات اقتناء الولاية و مؤسساتها العمومية للأملاك العقارية و عقود امتلاكها وفقا للشروط المحددة في القوانين و التنظيمات المعمول بها.

الفرع الثاني : الهبات و الوصاية

المادة111: يبت المجلس الشعبي الولائي في قبول أو رفض الهبات و الوصايا الممنوحة للولاية سواء كانت مثقلة بأعباء أو شروط أو تخصيصات معينة أم لا.

المادة112: تبت المؤسسات العمومية الولائية في قبول أو رفض الهبات و الوصايا الممنوحة للولاية سواء كانت مثقلة بأعباء أو شروط أو تخصيصات معينة.

إذا كانت الهبات و الوصايا مثقلة بأعباء أو شروط أو تخصيصات معينة ، فإن المداولة القاضية بقبولها أو رفضها يجب أن يأذن بها المجلس الشعبي الولائي بموجب مداولة.

الفرع الثالث: المزايدات و المناقصات و الصفقات

المادة113: تبرم الصفقات الخاصة بالأشغال أو الخدمات أو التوريد للولاية و مؤسساتها العمومية ذات الطابع الإداري وفقا للتشريع المعمول به.

المادة114: إذا أبرمت صفقة عمومية لحساب الولاية فإن الموظف الذي يجريها يساعده (3) أعضاء منتخبين يعينهم المجلس الشعبي الولائي، كما يحضرها المحاسب المعين أو ممثله بصفة استشارية.

يحرر محضر لهذه الصفقة.

الفصل الثالث: مسؤولية الولاية

المادة116: تتحمل الولاية مبالغ التعويض الناجم عن الأضرار التي قد تلحق بأعضاء من المجلس الشعبي الولائي أو بموظفيها خلال ممارستهم لمهامهم أو بمناسبتها.

يكون للولاية حق دعوى الرجوع ضد محدثي هذه الأضرار.

المادة117: يجب على الولاية حماية أعضاء المجلس الشعبي الولائي و موظفيها ضد كل التهديدات أو الإهانة ، أو الإفتراءات ، أو التهجمات ، مهما كانت طبيعتها خلال ممارستهم لمهامهم.

و يكون للولاية حق دعوى الرجوع ضد محدثي الأضرار.

المادة118: الولاية مسؤولة مدنيا عن الأخطاء التي يرتكبها أعضاء المجلس الشعبي الولائي، و يمكنها الطعن لدى القضاء المختص ضد مرتكبي هذه الأخطاء.

الفصل الرابع : المصالح العمومية التابعة للولاية

الفرع الأول: أحكام عامة

المادة 119: يمكن الولاية، قصد تلبية الاحتياجات الجماعية لمواطنيها إنشاء مصالح عمومية ولائية لا سيما في الميادين التالية:

- الطرقات و الشبكات المختلفة،
- مساعدة الأشخاص المسنين و المعوقين و رعايتهم،
- النقل العمومي داخل الولاية،
- حفظ الصحة و مراقبة النوعية.

المادة120: تنشأ المصالح العمومية الولائية بمداولة من المجلس الشعبي الولائي.

المادة121: تحدد شروط إنشاء المصالح العمومية الولائية، و تنظيمها و عملها عن طريق التنظيم.

الفرع الثاني: طرق تسيير المصالح العمومية الولائية

الفقرة الأولى: الإستغلال المباشر

المادة122: يمكن الولاية أن تستغل مصالحها العمومية في شكل"الاستغلال المباشر"

المادة123: يحدد المجلس الشعبي الولائي المصالح التي يقرر استغلالها في شكل الاستغلال المباشر.

المادة124: تسجل إيرادات الاستغلال المباشر و نفقاته في ميزانية الولاية حسب قواعد المحاسبة العمومية.

المادة125: يمكن المجلس الشعبي الولائي أن يقرر ميزانية مستقلة لبعض المصالح المستغلة في شكل " الاستغلال المباشر" و عليه ضمان توازنها المالي.

الفقرة الثانية: المؤسسات العمومية الولائية

المادة126: يمكن الولاية أن تحدث مؤسسات عمومية ولائية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي قصد تسيير مصالحها العمومية.

المادة127: تأخذ المؤسسة العمومية الولائية شكل مؤسسة عمومية ذات طابع إداري أو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي أو تجاري حسب الهدف المنشود .

المادة128: تنشأ المؤسسسسات العمومية الولائية بموجب مداولة من المجلس الشعبي الولائي.

المادة129: تحدد قواعد تسيير المصالح العمومية الولائية و عملها عن طريق التنظيم.

الفقرة الثالثة: الامتياز

المادة130: إذا تعذر استغلال المصالح العمومية الولائية في شكل استغلال مباشر أو مؤسسات يمكن المجلس الشعبي الولائي أن يرخص باستغلالها عن طريق الامتياز.

يصادق على العقود المبرمة في هذا الصدد بموجب قرار من الوالي و ينبغي أن تكون مطابقة لدفتر الشروط النموذجي المصادق عليه وفقا للقواعد و الاجراءات المعمول بها.

الفقرة الرابعة:الأملاك و التجهيزات المشتركة

المادة131: تقوم ولاية أو عدة ولايات بإنشاء عدة مؤسسات ولائية مشتركة لإدارة الممتلكات أو التجهيزات التي يكون تسييرها المشترك ضروريا على المستوى التقني و القانوني.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

الباب السادس: مالية الولاية

الفصل الأول: أحكام عامة

المادة132:الولاية مسؤولة عن تسيير وسائلها المالية التي تتكون مما يأتي:

- حصيلة الجباية بالرسوم،
- مداخيل ممتلكاتها،
- الإعانات،
- الاقتراضات.

المادة133: يمكن الولاية في إطار أملاكها و سير مصالحها العمومية المحلية أن تحدد مشاركة مالية من المستعملين تتناسب و طبيعة الخدمات المقدمة و نوعيتها.

المادة134: تقدم الإعانات اعتبارا مما يأتي:

- عدم مساواة مداخيل الولايات ،

- عدم كفاية التغطية المالية للنفقات الاجبارية،

- الأهداف الرامية إلى تلبية الاحتياجات المتناسبة و المهام المخولة لها قانونا، استنادا إلى مخطط الولاية.

الفصل الثاني : الميزانية:

المادة135: ميزانية الولاية عبارة عن جدول تقديرات للإيرادات و النفقات السنوية الخاصة بالولاية .كما هي قرار بالترخيص و الادارة يسمح بحسن سير مصالح الولاية و تنفيذبرنامجها الخاص بالتجهيز و الاستثمار.

المادة136: تشتمل الميزانية على قسمين متوازيين للإيرادات و النفقات و هما :

-قسم التسيير،

قسم التجهيز و الاسيتثمار.

و بخصوص اقتطاع موارد التسيير لتغطية نفقات قسم التجهيز و الاستثمار وفقا لشروط تحدد عن طريق التنظيم.

المادة137: ترتب الإيرادات و النفقات في آن واحد حسب الطبيعة و المصلحة أو البرنامج و عملية خارج البرنامج.

يحدد شكل ميزانية الولاية و محتواها عن طريق التنظيم.

الفصل الثالث: التصويت و التنظيم

المادة138: يصوت المجلس الشعبي الولائي على ميزانية الولاية ، و ضبطها وفقا للتشريع المنصوص عليه في هذا القانون.

تعد الميزانية إدارة الولاية و يقدمها الوالي إلى المجلس الشعبي الولائي وفقا للقوانين و التنظيمات المعمول بها.

المادة139: يجب على المجلس الشعبي الولائي أن يصوت على ميزانية الولاية على أساس التوازن.

المادة140: يصوت على ميزانية الولاية فصلا فصلا.

تحتوي الميزانية فضلا عن ذلك توزيع النفقات و الإيرادات في شكل فصول فرعية و بنود.

المادة141: يمكن السلطة المكلفة بضبط ميزانية الولاية أن تسجل تلقائيا النفقات الإجبارية التي لم يصوت عليها المجلس الشعبي الولائي في ميزانية الولاية طبقا للتشريعات السارية المفعول.

المادة142: تعد الميزانية الأولية قبل بدء السنة المالية السابقة بواسطة ميزانية إضافية .

تأخذ الاعتمادات المصوت عليها بصفة منفردة في حالة الضرورةو بصفة استثنائية و بصفة استثنائية اسم الاعتمادات المفتوحة مسبقا قبل التصويت على الميزانية الإضافية ، و اسم "الترخيصات الخاصة" بعد التصويت على الميزانية.

المادة143: يجب أن يصوت على الميزانية الأولية قبل 31 أكتوبر من السنة السابقة للسنة المالية التي يطبق خلالها.

يجب أن يصوت على الميزانية الإضافية قبل 15 يونيو من السنة المالية التي تطبق خلالها.

المادة144: عند غلق السنة المالية المعنية في تاريخ 31 مارس يعد الوالي الحساب الإداري و المحاسب حساب التسيير.

المادة145: إذا لم تضبط ميزانية الولاية بصفة نهائية قبل بدء السنة المالية لسبب من الأسباب ، يستمر العمل بالإيرادات و النفقات العادية المقيدة في السنة المالية الأخيرة حتى غاية المصادقة على الميزانية الجديدة.

غير أنه لا يجوز الالتزام بالنفقات و صرفها إلا في حدود الجزء الثاني عشر من مبلغ اعتمادات السنة المالية السابقة.

المادة146: إذا ظهر عجز في تنفيذ الميزانية يجب على المجلس الشعبي الولائي أن يتخذ جميع التدابير اللازمة لامتصاص هذا العجز و تحقيق التوازن الدقيق للميزانية الاضافية الخاصة بالسنة المالية الموالية.

و إذا تخلف المجلس الشعبي الولائي عن اتخاذ التدابير الضرورية لاستدراك العجز يتولى وزير الداخلية و الوزير المكلف بالمالية أخذ التدابير و تحديدها و اعطاء الاذن بإزالة العجز في مدى سنتين ماليتين أو أكثر.

المادة147: يجوز للوالي نقل الاعتمادات من بند إلى بند آخر داخل فصل واحد.

و يمكنه في حالة الاستعجال أن ينقل الاعتمادات من فصل إلى فصل بالاتفاق مع رئيس المجلس الشعبي الولائي بشرط اطلاع المجلس في أول دورة قادمة لانعقاده.

غير أنه لا يجوز إجراء أي نقل لاعتمادات مقيدة على وجه التخصيص.

المادة148: تبقى ميزانية الولاية مودعة في مقر الولاية.

المادة149: تعد ميزانية الولاية للسنة المدنية ، و يمتد أجل تنفيذها لغاية :

- 15 مارس من السنة التالية بالنسبة لعملات التصفية و صرف النفقات ،

-31 مارس بالنسبة لعمليات التصفية و تحصيل الايرادات و دفع النفقات ،

المادة 150: يشمل التقادم ديون الولاية التي لم يمكن تصفيتها أو الإذن بصرفها أو دفعها في مهلة أربع سنوات ابتداء من بدء السنة المالية التابعة لها و تنقضي نهائيا لفائدة الولاية و المؤسسات العمومية الولائية ، إلا إذا كان التأخير ناجما إما بفعل هذه الجماعة أو هيئاتها أو ناجما عن ممارسة الطعن أمام جهة قضائية أو وجود سبب من أسباب القوة القاهرة يمنع المستفيدين من هذه الديون من المطالبة بحقوقهم في الأجال المنصوص عليها أعلاه.

الفصل الرابع:صناديق التضامن و الضمان

المادة151: تتوفر الولايات على صندوقين قصد إقامة التضامن بينهما و هما:

-صندوق التضامن الولائي،

صندوق الضمان الولائي.

المادة152: يدفع صندوق التضامن للولايات :

1- تخصيصا ماليا سنويا بالتساوي موجها لقسم تسيير ميزانية الولاية،

2- تخصيصات موجهة لقسم التجهيز و استثمار ميزانية الولاية،

3- تخصيصات استثنائية للولايات التي تعاني وضعية مالية صعبة على وجه الخصوص أو التي تواجه كوارث أو حوادث غير متوقعة،

4- إعانات تشجيعية للبحث و الاتصال،

5- اعتمادات موجهة لتنمية المناطق المزمع ترقيتها.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم .

المادة153: يوجه صندوق الضمان الولائي إلى تأمين تحصيل الولايات تحصيلا كليا لتقديراتها الجبائية في مجال الضرائب المباشرة المحلية.

المادة154: تحدد موارد هذين الصندوقين بموجب التشريع المعمول به.

الفصل الر ابع: مراقبة الحسابات و تصفيتها

المادة155: يمارس مجلس المحاسبة مراقبة الحسابات الادارية و التسييرية للولايات و تصفيتها وفقا للتشريع المعمول به.

الباب السابع: أحكام ختامية

المادة156: يجب أن ترفق كل مهمة جديدة تسند إلى الولاية بما يلزمها من وسائل ضرورية للقيام بها.

المادة157: تلغى جميع الأحكام المخالفة لهذا القانون ، و لاسيما أحكام الأمر رقم 69-38 المؤرخ في 23 مايو سنة 1969 و المتضمن قانون الولاية ، المعدل ، و المتمم.

المادة158: ينشر هذا القانون في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة1990.

الملحق (4): دستور 1989

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

دستور 1989
المؤرخ في 23 فبراير سنة 1989

بسم الله الرحمن الرحيم

تمهيد

الشعب الجزائري شعب حر، ومصمم على البقاء حرا .

فتاريخه الطويل سلسلة متصلة الحلقات من الكفاح والجهاد، جعلت الجزائر دائما منبت الحرية، وأرض العزة والكرامة .

لقد عرفت الجزائر في أعز اللحظات الحاسمة التي عاشها البحر الأبيض المتوسط، كيف تجد في أبنائها ، منذ العهد النوميدي ، والفتح الإسلامي، حتى الحروب التحريرية من الاستعمار ، روادا للحرية، والوحدة والرقي، وبناة دول ديمقراطية مزدهرة ، طوال فترات المجد والسلام .

وكان أول نوفمبر 1945 نقطة تحول فاصلة في تقرير مصيرها ، وتتويجا عظيما لمقاومة ضروس، واجهت بها مختلف الاعتداءات على ثقافة شعبها ، وقيمه ، ومقومات شخصيته ، وتمتد جذور نضالها اليوم في شتى الميادين في ماضي أمتها المجيد .

لقد تجمع الشعب الجزائري في ظل الحركة الوطنية ، ثم انضوى تحت لواء جبهة التحرير الوطني، وقدم تضحيات جساما من أجل أن يتكفل بمصيرا الجماعي في كنف الحرية والهوية الثقافية الوطنية المستعادتين . ويشيد مؤسساته الدستورية الشعبية الأصيلة .

وقد توجت جبهة التحرير الوطني ما بذله خيرة أبناء الجزائر من تضحيات في الحرب التحريرية الشعبية بالاستقلال، وشيدت دولة عصرية كاملة السيادة .

إن إيمان الشعب بالاختيارات الجماعية مكنه من تحقيق انتصارات كبرى ، طبعتها استعادة الثروات الوطنية بطابعها، وجعلتها دولة في خدمة الشعب وحده، تمارس سلطاتها بكل استقلالية، بعيدة عن أي ضغط خارجي .

إن الشعب الجزائري ناضل ويناضل دوما في سبيل الحرية والديمقراطية ، ويعتزم أن يبني بهذا الدستور مؤسسات دستورية ، أساسها مشاركة كل جزائري وجزائرية في تسيير الشؤون العمومية ، والقدرة على تحقيق العدالة الاجتماعية، والمساواة، وضمان الحرية لكل فرد .

فالدستور يجسم عبقرية الشعب الخاصة ، ومرآته الصافية التي تعكس تطلعاته، وثمرة إصراره ، ونتاج التحولات الاجتماعية العميقة التي أحدثها، وبموافقته

عليه يؤكد بكل عزم وتقدير أكثر من أي وقت مضى سمو القانون .

إن الدستور فوق الجميع، وهو القانون الأساسي الذي يضمن الحقوق والحريات الفردية والجماعية ، ويحمي مبدأ حرية اختيار الشعب ، ويضفي الشرعية على ممارسة السلطات، ويكفل الحماية القانونية، ورقابة عمل السلطات العمومية في مجتمع تسوده الشرعية، ويتحقق فيه تفتح الإنسان بكل أبعاده .

فالشعب المتحصن بقيمه الروحية الراسخة، والمحافظ على تقاليده في التضامن والعدل، واثق في قدرته على المساهمة الفعالة في التقدم الثقافي، والاجتماعي ، والاقتصادي، في عالم اليوم والغد .

إن الجزائر، أرض الإسلام وجزء لا يتجزأ من المغرب العربي الكبير، وأرض عربية، وبلاد متوسطية وإفريقية تعتز بإشعاع ثورتها ، ثورة أول نوفمبر، ويشرفها الاحترام الذي أحرزته ، وعرفت كيف تحافظ عليه بالتزامها إزاء كل القضايا العادلة في العالم .

وفخر الشعب، وتضحياته ، وإحساسه بالمسؤوليات، وتمسكه العريق بالحرية، والعدالة الاجتماعية، تمثل كلها أحسن ضمان لاحترام مبادئ هذا الدستور الذي يصادق عليه وينقله إلى الأجيال القادمة ورثة رواد الحرية، وبناة المجتمع الحر .

الباب الأول
المبادئ العامة التي تحكم المجتمع الجزائري

الفصل الأول
الجزائر

المادة الأولى : الجزائر جمهورية ديمقراطية شعبية . وهي وحدة لا تتجزأ .

المادة 2 : الإسلام دين الدولة .

المادة 3 : اللغة العربية هي اللغة الوطنية والرسمية .

المادة 4 : عاصمة الجمهورية مدينة الجزائر .

المادة 5 : العلم الوطني، وخاتم الدولة، والنشيد الوطني، يحددها القانون .

الفصل الثاني : الشعب

المادة 6 : الشعب مصدر كل سلطة .

السيادة الوطنية ملك الشعب .

المادة7: السلطة التأسيسية ملك الشعب .

يمارس الشعب سيادته بواسطة المؤسسات الدستورية التي يختارها .

يمارس الشعب هذه السيادة عن طريق الاستفتاء وبواسطة ممثليه المنتخبين .

لرئيس الجمهورية أن يلتجئ إلى إرادة الشعب مباشرة .

المادة 8 : يختار الشعب لنفسه مؤسسات، غايتها ما يأتي :

- المحافظة على الاستقلال الوطني، ودعمه ،
- المحافظة على الهوية، والوحدة الوطنية، ودعمهما ،

- حماية الحريات الأساسية للمواطن ، والازدهار الاجتماعي والثقافي للأمة ،

- القضاء على استغلال الإنسان للإنسان،

- حماية الاقتصاد الوطني من أي شكل من أشكال التلاعب ، أو الاختلاس ، أو الاستحواذ ، أو المصادرة غير المشروعة .

المادة 9 : لا يجوز للمؤسسات أن تقوم بما يأتي :

- الممارسات الإقطاعية ، و الجهوية ، و المحسوبية ،

- إقامة علاقات الاستغلال والتبعية ،

- السلوك المخالف للخلق الإسلامي وقيم ثورة نوفمبر .

المادة 10 : الشعب حر في اختيار ممثليه .

لا حدود لتمثيل الشعب إلا ما نص عليه الدستور وقانون الانتخابات .

الفصل الثاني : الدولة

المادة 11 : تستمد الدولة مشروعيتها وسبب وجودها من إرادة الشعب .

شعارها : " بالشعب وللشعب" .

وهي في خدمته وحده .

المادة 12 : تمارس سيادة الدولة على مجالها البري ، ومجالها الجوي ، وعلى مياهها .

كما تمارس الدولة الصلاحيات التي يقرها القانون الدولي على كل منطقة من مختلف مناطق المجال البحري التي ترجع إليها .

المادة 13 : لا يجوز البتة التنازل أو التخلي عن أي جزء من التراب الوطني .

المادة 14 : تقوم الدولة على مبادئ التنظيم الديمقراطي والعدالة الاجتماعية .

المجلس المنتخب هو الإطار الذي يعبر فيه الشعب عن إرادته ، ويراقب عمل السلطات العمومية .

المادة 15 : الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية والولاية . البلدية هي الجماعة القاعدية .

المادة 16 : يمثل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية .

المادة 17 : الملكية العامة هي ملك المجموعة الوطنية . وتشمل باطن الأرض ، والمناجم ، و المقالع ، والموارد الطبيعية للطاقة ، والثروات المعدنية ، الطبيعية ، والحية ، في مختلف مناطق الأملاك الوطنية البحرية ، والمياه ، والغابات .

كما تشمل النقل بالسكك الحديدية ، والنقل البحري والجوي ، والبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ، وأملاكا أخرى محددة في القانون .

المادة 18 : الأملاك الوطنية يحددها القانون ، وتتكون من الأملاك العمومية والخاصة التي تملكها كل من الدولة والولاية ، والبلدية .

يتم تسيير الأملاك الوطنية طبقا للقانون .

المادة 19 : تنظيم التجارة الخارجية من اختصاص الدولة .

يحدد القانون شروط ممارسة التجارة الخارجية ومراقبتها .

المادة 20 : لا يتم نزع الملكية إلا في إطار القانون ، ويترتب عليه تعويض قبلي عادل ، ومنصف .

المادة 21 : لا يمكن أن تكون الوظائف في مؤسسات الدولة مصدرا للثراء ، ولا وسيلة لخدمة المصالح الخاصة .

المادة 22 : يعاقب القانون على التعسف في استعمال السلطة .

المادة 23 : الدولة مسؤولة عن أمن كل مواطن . وتتكفل بحمايته في الخارج .

المادة 24 : تنتظم الطاقة الدفاعية للأمة ، ودعمها ، وتطويرها ، حول الجيش الوطني الشعبي .

تتمثل المهمة الدائمة للجيش الوطني الشعبي في المحافظة على الاستقلال الوطني ، والدفاع عن السيادة الوطنية .

كما يضطلع بالدفاع عن وحدة البلاد ، وسلامتها الترابية ، وحماية مجالها البري والجوي ، ومختلف مناطق أملاكها البحرية .

المادة 25 : تمتنع الجزائر عن اللجوء إلى الحرب من أجل المساس بالسيادة المشروعة للشعوب الأخرى وحريتها .

وتبذل جهدها لتسوية الخلافات الدولية بالوسائل السلمية .

المادة 26: الجزائر متضامنة مع جميع الشعوب التي تكافح من أجل التحرير السياسي والاقتصادي ، والحق في تقرير المصير ، وضد كل تمييز عنصري .

المادة 27: تعمل الجزائر من أجل دعم التعاون الدولي ، وتنمية العلاقات الودية بين الدول ، على أساس المساواة ، والمصلحة المتبادلة ، وعدم التدخل في الشؤون الداخلية ، وتتبنى مبادئ ميثاق الأمم المتحدة وأهدافه .

الفصل الرابع : الحقوق والحريات

المادة 28: كل المواطنين سواسية أمام القانون . ولا يمكن أن يتذرع بأي تمييز يعود سببه إلى المولد ، أو العرق ، أو الجنس ، أو الرأي ، أو أي شرط أو ظرف آخر ، شخصي أو اجتماعي .

المادة 29 : الجنسية الجزائرية ، معرفة بالقانون .

شروط اكتساب الجنسية الجزائرية ، والاحتفاظ بها ، أو فقدانها ، أو إسقاطها ، محددة بالقانون .

المادة 30 : تستهدف المؤسسات ضمان مساواة كل المواطنين والمواطنات في الحقوق والواجبات بإزالة العقبات التي تعوق تفتح شخصية الإنسان ، وتحول دون مشاركة الجميع الفعلية في الحياة السياسية ، والاقتصادية ، والاجتماعية ، والثقافية .

المادة 31 : الحريات الأساسية وحقوق الإنسان والمواطن مضمونة ، وتكون تراثا مشتركا بين جميع الجزائريين والجزائريات ، واجبهم أن ينقلوه من جيل إلى جيل كي يحافظوا على سلامته ، وعدم انتهاك حرمته .

المادة 32 : الدفاع الفردي أو عن طريق الجمعية عن الحقوق الأساسية للإنسان وعن الحريات الفردية والجماعية ، مضمون .

المادة 33 : تضمن الدولة عدم انتهاك حرمة الإنسان .

ويحظر أي عنف بدني أو معنوي .

المادة 34 : يعاقب القانون على المخالفات المرتكبة ضد الحقوق والحريات ، وعلى كل ما يمس سلامة الإنسان البدنية والمعنوية .

المادة 35 : لا مساس بحرمة حرية المعتقد ، وحرمة حرية الرأي .

المادة 36 : حرية الابتكار الفكري والفني والعلمي مضمونة للمواطن .

حقوق المؤلف يحميها القانون .

لا يجوز حجز أي مطبوع أو تسجيل أو أية وسيلة أخرى من وسائل التبليغ والإعلام إلا بمقتضى أمر قضائي .

المادة 37 : لا يجوز انتهاك حرمة حياة المواطن الخاصة ، وحرمة شرفه ، ويحميهما القانون .

سرية المراسلات والاتصالات الخاصة بكل أشكالها مضمونة.

المادة 38 : تضمن الدولة عدم انتهاك حرمة المسكن .

فلا تفتيش إلا بمقتضى القانون ، وفي إطار احترامه .

ولا تفتيش إلا بأمر مكتوب صادر عن السلطة القضائية المختصة .

المادة 39 : حريات التعبير ، وإنشاء الجمعيات ، والاجتماع ، مضمونة للمواطن .

المادة 40 : حق إنشاء الجمعيات ذات الطابع السياسي معترف به .

ولا يمكن التذرع بهذا الحق لضرب الحريات الأساسية ، والوحدة الوطنية ، والسلامة الترابية ، واستقلال البلاد ، وسيادة الشعب .

المادة 41 : يحق لكل مواطن يتمتع بحقوقه المدنية والسياسية ، أن يختار بحرية موطن إقامته ، وأن ينتقل عبر التراب الوطني .

حق الدخول إلى التراب الوطني والخروج منه مضمون له .

المادة 42 : كل شخص يعتبر بريئا حتى تثبت جهة قضائية نظامية إدانته ، مع كل الضمانات التي يتطلبها القانون .

المادة 43 : لا إدانة إلا بمقتضى قانون صادر قبل ارتكاب الفعل المجرم .

المادة 44 : لا يتابع أحد ، ولا يوقف أو يحتجز إلا في الحالات المحددة بالقانون ، وطبقا للأشكال التي نص عليها .

المادة 45 : يخضع التوقيف للنظر في مجال التحريات الجزائية للرقابة القضائية ، ولا يمكن أن يتجاوز مدة ثمان وأربعين (48) ساعة .

يملك الشخص الذي يوقف للنظر حق الاتصال فورا بأسرته .ولا يمكن تمديد مدة التوقيف للنظر ، إلا استثناء ووفقا للشروط المحددة بالقانون .

ولدى انتهاء مدة التوقيف للنظر ، يجب أن يجرى فحص طبي على الشخص الموقوف ، إن طلب ذلك ، على أن يعلم بهذه الإمكانية .

المادة 46 : يترتب على الخطأ القضائي تعويض من الدولة .ويحدد القانون شروط التعويض و كيفياته .

المادة 47 : لكل مواطن تتوفر فيه الشروط القانونية أن ينتخب وينتخب .

المادة 48 : يتساوى جميع المواطنين في تقلد المهام والوظائف في الدولة دون أية شروط أخرى غير الشروط التي يحددها القانون .

المادة 49 : الملكية الخاصة مضمونة .

حق الإرث مضمون .

الأملاك الوقفية وأملاك الجمعيات الخيرية معترف بها .

ويحمي القانون تخصيصها .

المادة 50 : الحق في التعليم مضمون .

التعليم مجاني حسب الشروط التي يحددها القانون .

التعليم الأساسي إجباري .

تنظم الدولة المنظومة التعليمية .

تسهر الدولة على التساوي في الالتحاق بالتعليم والتكوين المهني .

المادة 51 : الرعاية الصحية حق للمواطنين .

تتكفل الدولة بالوقاية من الأمراض الوبائية والمعدية ومكافحتها .

المادة 52 : لكل المواطنين الحق في العمل .

يضمن القانون في أثناء العمل الحق في الحماية ، والأمن ، والنظافة .

الحق في الراحة مضمون ، ويحدد القانون كيفيات ممارسته .

المادة 53 : الحق النقابي معترف به لجميع المواطنين .

المادة 54 : الحق في الإضراب معترف به ، ويمارس في إطار القانون . ويمكن أن يمنع القانون ممارسة هذا الحق ، أو يجعل حدودا لممارسته في ميادين الدفاع الوطني والأمن ، أو في جميع الخدمات أو الأعمال العمومية ذات المنفعة الحيوية للمجتمع .

المادة 55 : تحظى الأسرة بحماية الدولة والمجتمع .

المادة 56 : ظروف معيشة المواطنين الذين لم يبلغوا سن العمل ، والذين لا يستطيعون القيام به ، والذين عجزوا عنه نهائيا ، مضمونة .

الفصل الخامس : الواجبات

المادة 57 : لا يعذر بجهل القانون .

يجب على كل شخص أن يحترم الدستور وقوانين الجمهورية .

المادة 58 : يجب على كل مواطن أن يحمي ويصون استقلال الوطن ، وسيادته ، وسلامة ترابه .

يعاقب القانون بكل صرامة على الخيانة والتجسس والولاء للعدو ، وعلى جميع الجرائم المرتكبة ضد أمن الدولة .

المادة 59 : على كل مواطن أن يؤدي بإخلاص واجباته تجاه المجموعة الوطنية .

التزام المواطن إزاء الوطن وإجبارية المشاركة في الدفاع عنه ، واجبان مقدسان دائمان .

تضمن الدولة احترام رموز الثورة ، وأرواح الشهداء ، وكرامة ذويهم ، والمجاهدين .

المادة 60 : يمارس كل واحد جميع حرياته ، في احترام الحقوق المعترف بها للغير في الدستور، لا سيما احترام الحق في الشرف ، وستر الحياة الخاصة ، وحماية الأسرة والشبيبة والطفولة .

المادة 61 : كل المواطنين متساوون في أداء الضريبة .

ويجب على كل واحد أن يشارك في تمويل التكاليف العمومية ، حسب قدرته الضريبية .

لا يجوز أن تحدث أية ضريبة إلا بمقتضى القانون .

ولا يجوز أن تحدث بأثر رجعي ، أية ضريبة ، أو جباية ، أو رسم ، أو أي حق كيفما كان نوعه.

المادة 62 : يجازي القانون الآباء على القيام بواجب تربية أبنائهم ورعايتهم ، كما يجازي الأبناء على القيام بواجب الإحسان إلى آبائهم ومساعدتهم .

المادة 63 : يجب على كل مواطن أن يحمي الملكية العامة ، ومصالح المجموعة الوطنية ، ويحترم ملكية الغير .

المادة 64 : يتمتع كل أجنبي يكون وجوده فوق التراب الوطني قانونيا بحماية شخصه وأملاكه طبقا للقانون .

المادة 65 : لا يسلم أحد خارج التراب الوطني إلا بناء على قانون تسليم المجرمين وتطبيقا له .

المادة 66 : لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يسلم أو يطرد لاجئ سياسي يتمتع قانونا بحق اللجوء.

الباب الثاني : تنظيم السلطات

الفصل الأول : السلطة التنفيذية

المادة 67 : يجسد رئيس الجمهورية ، رئيس الدولة ، وحدة الأمة .

وهو حامي الدستور .

ويجسد الدولة داخل البلاد وخارجها.

له أن يخاطب الأمة مباشرة.

المادة 68 : ينتخب رئيس الجمهورية ، عن طريق الاقتراع العام المباشر والسري .

يتم الفوز في الانتخابات بالحصول على الأغلبية المطلقة من أصوات الناخبين المعبر عنها .

ويحدد القانون الكيفيات الأخرى للانتخابات الرئاسية .

المادة 69 : يمارس رئيس الجمهورية، السلطة السامية في الحدود المثبتة في الدستور.

المادة 70 : لا يحق أن ينتخب لرئاسة الجمهورية إلا من كان جزائري الجنسية أصلا، ويدين بالإسلام، وعمره أربعون سنة كاملة يوم الانتخاب، ويتمتع بكامل حقوقه المدنية والسياسية.

المادة 71 : مدة المهمة الرئاسية خمس (5) سنوات.

يمكن تجديد انتخاب رئيس الجمهورية.

المادة 72: يؤدي رئيس الجمهورية اليمين أمام الشعب بحضور جميع الهيئات العليا في الأمة، خلال الأسبوع الموالي لانتخابه.

ويباشر مهمته فور أدائه اليمين.

المادة 73 : يؤدي رئيس الجمهورية اليمين حسب النص الآتي:

"وفاء للتضحيات الكبرى ولأرواح شهدائنا الأبرار وقيم ثورة نوفمبر، أقسم بالله العلي العظيم أن أحترم الدين الإسلامي وأمجده، وأدافع عن الدستور، وأحترم حرية اختيار الشعب، ومؤسسات الجمهورية وقوانينها، وأحافظ على سلامة التراب الوطني ووحدة الشعب والأمة، وأحمي الحريات والحقوق الأساسية للإنسان والمواطن، وأعمل بدون هوادة من أجل تطور الشعب وازدهاره، وأسعى بكل قواي في سبيل تحقيق المثل العليا للعدالة، والحرية، والسلم في العالم".

المادة 74 : يضطلع رئيس الجمهورية، بالإضافة إلى السلطات التي تخولها إياه صراحة أحكام أخرى في الدستور، بالسلطات والصلاحيات الآتية:

1- هو القائد الأعلى لجميع القوات المسلحة للجمهورية،

2- يتولى مسؤولية الدفاع الوطني،

3- يقرر السياسة الخارجية للأمة ويوجهها،

4- يرأس مجلس الوزراء،

5- يعين رئيس الحكومة وينهي مهامه ،

6- يوقع المراسيم الرئاسية ،

7- يعين في الوظائف المدنية والعسكرية للدولة ،

8- له حق إصدار العفو وحق تخفيض العقوبات أو استبدالها ،

9- يمكنه أن يستشير الشعب في كل قضية ذات أهمية وطنية عن طريق الاستفتاء ،

10- يعين سفراء الجمهورية والمبعوثين فوق العادة إلى الخارج ، وينهي مهامهم ، ويتسلم أوراق اعتماد الممثلين الدبلوماسيين الأجانب ، وأوراق إنهاء مهامهم،

11- يبرم المعاهدات الدولية ويصادق عليها ،

12- يسلم أوسمة الدولة ، و نياشينها، وشهاداتها التشريفية.

المادة 75 : يقدم رئيس الحكومة أعضاء حكومته الذين اختارهم لرئيس الجمهورية الذي يعينهم .

يضبط رئيس الحكومة برنامج حكومته، ويعرضه في مجلس الوزراء .

المادة 76 : يقدم رئيس الحكومة برنامجه إلى المجلس الشعبي الوطني للموافقة عليه .

يجري المجلس الشعبي الوطني لهذا الغرض مناقشة عامة .

ويمكن رئيس الحكومة أن يكيف برنامجه في ضوء هذه المناقشة .

المادة 77 : في حالة عدم موافقة المجلس الشعبي الوطني على البرنامج المعروض عليه ، يقدم رئيس الحكومة استقالة حكومته لرئيس الجمهورية .

يعين رئيس الجمهورية من جديد رئيس حكومة حسب الكيفيات نفسها .

المادة 78 : إذا لم تحصل من جديد موافقة المجلس الشعبي الوطني ينحل وجوبا .

وتجري انتخابات تشريعية جديدة في أجل أقصاه ثلاثة أشهر .

المادة 79 : ينفذ رئيس الحكومة وينسق البرنامج الذي يوافق عليه المجلس الشعبي الوطني .

المادة 80 : تقدم الحكومة سنويا للمجلس الشعبي الوطني بيانا عن السياسة العامة .

تعقب بيان السياسة العامة مناقشة لعمل الحكومة .

يمكن المجلس الشعبي الوطني أن يختتم هذه المناقشة بلائحة أو بإيداع ملتمس رقابة ، طبقا لأحكام المواد 126 و 127 و 128 ، أدناه .

لرئيس الحكومة أن يطلب تصويتا بالثقة .

المادة 81 : يمارس رئيس الحكومة ، زيادة على السلطات التي تخولها إياه صراحة أحكام أخرى في الدستور ، الصلاحيات الآتية :

1- يوزع الصلاحيات بين أعضاء الحكومة مع احترام الأحكام الدستورية ،

2- يرأس مجلس الحكومة ،

3- يسهر على تنفيذ القوانين والتنظيمات ،

4- يوقع المراسيم التنفيذية ،

5- يعين في وظائف الدولة دون المساس بأحكام الفقرتين 7 و 10 من المادة 74 .

المادة 82 : يمكن رئيس الحكومة أن يقدم استقالة حكومته لرئيس الجمهورية .

المادة 83 : لا يجوز بأي حال من الأحوال أن يفوض رئيس الجمهورية سلطته في تعيين أعضاء المجلس الدستوري الذي يختص بتعيينهم ، وفي تعيين رئيس الحكومة وأعضائها ، وأعضاء المجلس الأعلى للأمن ، وأعضاء المجلس الإسلامي الأعلى ، وإنها مهامهم .

كما لا يجوز أن يفوض سلطته في اللجوء إلى الاستفتاء ، وحل المجلس الشعبي الوطني ، وتقرير إجراء الانتخابات التشريعية قبل أو في أوانها، وتطبيق الأحكام المنصوص عليها في المواد من 86 إلى 91 في الدستور ، وكذلك السلطات المحددة في الفقرات : 1، 2 ، 3 ، 4 ، 6، 8 ، 10، 11، من المادة 74 ، وأحكام المادتين 117 و 118 من الدستور .

المادة 84 : إذا استحال على رئيس الجمهورية أن يمارس مهامه بسبب مرض خطير مزمن ، يجتمع المجلس الدستوري وجوبا ، وبعد أن يتثبت من حقيقة هذا المانع بكل الوسائل الملائمة ، يقترح بالإجماع على المجلس الشعبي الوطني التصريح بثبوت المانع .

يعلن المجلس الشعبي الوطني ثبوت المانع لرئيس الجمهورية بأغلبية ثلثي أعضائه ، ويكلف رئيسه بتولي رئاسة الدولة بالنيابة مدة أقصاها خمسة وأربعون يوما ، ويمارس صلاحياته مع مراعاة أحكام المادة 85 من الدستور .

وفي حالة استمرار المانع ، بعد انقضاء خمسة وأربعين يوما ، يعلن الشغور بالاستقالة وجوبا ، حسب الإجراء المنصوص عليه في الفقرتين السابقتين ، وطبقا لأحكام الفقرات الآتية من هذه المادة .

في حالة استقالة رئيس الجمهورية أو وفاته ، يجتمع المجلس الدستوري ، وجوبا ، ويثبت الشغور النهائي لرئاسة الجمهورية .

وتبلغ فورا شهادة الشغور النهائي للمجلس الشعبي الوطني الذي يجتمع وجوبا .

يتولى رئيس المجلس الشعبي الوطني مهام رئيس الدولة مدة أقصاها خمسة وأربعون يوما ، تنظم خلالها انتخابات رئاسية .

ولا يحق لرئيس الدولة المعين بهذه الطريقة أن يترشح لرئاسة الجمهورية .

يمارس رئيس الجمهورية المنتخب مهامه طبقا لأحكام المواد من 67 إلى 74 من الدستور .

وإذا اقترنت وفاة رئيس الجمهورية بشغور المجلس الشعبي الوطني بسبب حله ، يجتمع المجلس الدستوري وجوبا لإثبات الشغور النهائي لرئاسة الجمهورية .

يضطلع رئيس المجلس الدستوري بمهمة رئيس الدولة في الظروف المبينة في الفقرات السابقة من هذه المادة وفي المادة 85 من الدستور .

المادة 85 : لا يمكن أن تقال أو تعدل الحكومة القائمة إبان حصول المانع لرئيس الجمهورية ، أو وفاته ، أو استقالته ، حتى يشرع رئيس الجمهورية الجديد في ممارسة مهامه .

يستقيل وجوبا رئيس الحكومة القائمة قانونا ، إذا ترشح لرئاسة الجمهورية ، ويمارس وظيفة رئيس الحكومة حينئذ أحد أعضائها الذي يعينه رئيس الدولة .

لا يمكن في فترتي الخمسة والأربعين يوما ، تطبيق الأحكام المنصوص عيها في الفقرتين 8 ، و 9 من المادة 74 ، والمواد 75، 90، 120، 127، و 128 من الدستور .

لا يمكن ، خلال الفترتين السابق ذكرهما ، تطبيق أحكام المواد 87، و 88، و 89، و 91 من الدستور ، إلا بموافقة المجلس الشعبي الوطني ، بعد استشارة المجلس الدستوري ، والمجلس الأعلى للأمن .

المادة 86 : يقرر رئيس الجمهورية ، إذا دعت الضرورة الملحة ، حالة الطوارئ أو الحصار ، لمدة معينة بعد اجتماع المجلس الأعلى للأمن ، واستشارة رئيس المجلس الشعبي الوطني ورئيس الحكومة ، ورئيس المجلس الدستوري ، ويتخذ كل التدابير اللازمة لاستتباب الوضع .

ولا يمكن تمديد حالة الطوارئ أو الحصار ، إلا بعد موافقة المجلس الشعبي الوطني .

المادة 87 : يقرر رئيس الجمهورية ، الحالة الاستثنائية ، إذا كانت البلاد مهددة بخطر داهم يوشك أن يصيب مؤسساتها الدستورية ، أو استقلالها ، أو سلامة ترابها .

ولا يتخذ مثل هذا الإجراء إلا بعد استشارة المجلس الدستوري ، والاستماع إلى المجلس الأعلى للأمن ، ومجلس الوزراء.

تخول الحالة الاستثنائية رئيس الجمهورية أن يتخذ الإجراءات الاستثنائية التي تستوجبها المحافظة على استقلال الأمة والمؤسسات الدستورية في الجمهورية .

يجتمع المجلس الشعبي الوطني وجوبا .

تنتهي الحالة الاستثنائية ، حسب الأشكال والإجراءات السالفة الذكر التي أوجبت إعلانها.

المادة 88 : التعبئة العامة يقررها رئيس الجمهورية .

المادة 89 : إذا وقع عدوان فعلي على البلاد ، أو يوشك أن يقع حسبما نصت عليه الترتيبات الملائمة لميثاق الأمم المتحدة ، يعلن رئيس الجمهورية الحرب ، بعد اجتماع مجلس الوزراء ، والاستماع إلى المجلس الأعلى للأمن .

يجتمع المجلس الشعبي الوطني وجوبا.

ويوجه رئيس الجمهورية خطابا للأمة يعلمها بذلك .

المادة 90 : يوقف العمل بالدستور مدة حالة الحرب ، ويتولى رئيس الجمهورية جميع السلطات .

المادة 91 : يوقع رئيس الجمهورية اتفاقيات الهدنة ومعاهدات السلم .

ويتلقى رأي المجلس الدستوري في الاتفاقيات المتعلقة بهما .

ويعرضها فورا على المجلس الشعبي الوطني ليوافق عليها صراحة .

الفصل الثالث : السلطة التشريعية

المادة 92 : يمارس السلطة التشريعية مجلس واحد يسمى المجلس الشعبي الوطني .

وله السيادة في إعداد القانون والتصويت عليه .

المادة 93 : يراقب المجلس الشعبي الوطني عمل الحكومة وفقا للشروط المحددة في المادتين 86 و 80 من الدستور .

المادة 94 : واجب المجلس الشعبي الوطني في إطار اختصاصاته الدستورية ، أن يبقى وفيا لثقة الشعب ، ويظل يتحسس تطلعاته

المادة 95 : ينتخب أعضاء المجلس الشعبي الوطني عن طريق الاقتراع العام المباشر والسري .

المادة 96 : ينتخب المجلس الشعبي الوطني لمدة خمس سنوات .

ولا يمكن تمديد الفترة النيابية إلا في ظروف خطيرة جدا لا تسمح بإجراء انتخابات عادية .

ويثبت المجلس الشعبي الوطني هذه الحالة بقرار ، بناء على اقتراح رئيس الجمهورية ، واستشارة المجلس الدستوري .

المادة 97 : يحدد القانون كيفيات انتخاب النواب ، لا سيما عددهم ، وشروط قابليتهم للانتخاب ، وحالات التنافي مع العضوية في المجلس .

المادة 98 : إثبات عضوية النواب من اختصاص المجلس الشعبي الوطني .

المادة 99 : النيابة في المجلس الشعبي الوطني ذات طابع وطني وهي قابلة للتجديد .

المادة 100 : كل نائب لا يستوفي شروط قابلية انتخابه أو يفقدها ، يتعرض لإسقاط صفته النيابية .

ويقرر المجلس الشعبي الوطني هذا الإسقاط بأغلبية أعضائه .

المادة 101 : النائب مسؤول أمام زملائه الذين يمكنهم تجريده من صفته النيابية ، إذا اقترف فعلا يخل بشرف وظيفته. يحدد القانون الحالات التي يتعرض فيها النائب للإقصاء .

ويقرر المجلس الشعبي الوطني هذا الإقصاء بأغلبية أعضائه ، دون المساس بحق المتابعات الأخرى الواردة في القانون .

المادة **102** : يحدد القانون الحالات التي يقبل فيها المجلس الشعبي الوطني استقالة أحد أعضائه .

المادة 103 : الحصانة النيابية معترف بها للنائب مدة نيابته .

لا يمكن أن يتابع أي نائب أو يوقف ، وعلى العموم ، لا يمكن أن ترفع عليه دعوى مدنية أو جزائية ، أو يسلط عليه أي شكل من أشكال الضغط ، بسبب ما عبر عنه من آراء ، أو ما تلفظ به من كلام ، أو بسبب تصويته خلال ممارسة مهمته النيابية .

المادة 104 : لا يجوز الشروع في متابعة أي نائب بسبب فعل إجرامي إلا بتنازل صريح منه أو بإذن من المجلس الشعبي الوطني الذي يقرر رفع الحصانة عن النائب بأغلبية أعضائه .

المادة 105 : في حالة تلبس أحد النواب بجنحة أو جناية ، يمكن توقيفه ، ويخطر مكتب المجلس الشعبي الوطني فورا .

يمكن مكتب المجلس الشعبي الوطني أن يطلب إيقاف المتابعة وإطلاق سراح النائب ، على أن يعمل فيما بعد بأحكام المادة 104 أعلاه .

المادة 106 : يحدد القانون شروط استخلاف النائب في حالة شغور مقعده.

المادة 107 : تبتدئ الفترة التشريعية وجوبا ، في اليوم العاشر الموالي لتاريخ انتخاب المجلس الشعبي الوطني ، تحت رئاسة أكبر النواب سنا ، وبمساعدة أصغر نائبين منهم .

ينتخب المجلس الشعبي الوطني مكتبه ، ويشكل لجانه .

المادة 108 : ينتخب رئيس المجلس الشعبي الوطني للفترة التشريعية .

المادة 109 : يحدد القانون تنظيم المجلس الشعبي الوطني ، وعمله ، وميزانيته ، والتعويضات التي تدفع لأعضائه .

يعد المجلس الشعبي الوطني نظامه الداخلي ، ويصادق عليه .

المادة 110 : جلسات المجلس الشعبي الوطني علانية . وتدون مداولاته في محاضر تنشر طبقا لما يحدده القانون .

يجوز للمجلس الشعبي الوطني أن يعقد جلسات مغلقة بطلب من رئيسه ، أو من أغلبية أعضائه الحاضرين ، أو بطلب من الحكومة .

المادة 111 : يكون المجلس الشعبي الوطني لجانه ، في إطار نظامه الداخلي .

لجان المجلس الشعبي الوطني دائمة .

المادة 112 : يجتمع المجلس الشعبي الوطني في دورتين كل سنة . ومدة كل دورة ثلاثة أشهر على الأكثر .

يمكن أن يجتمع المجلس الشعبي الوطني في دورة غير عادية بمبادرة من رئيس الجمهورية ، أو بطلب من ثلثي أعضاء المجلس ، أو بطلب من رئيس الحكومة .

تختتم الدورة غير العادية بمجرد ما يستنفذ المجلس الشعبي الوطني جدول الأعمال الذي استدعي للاجتماع من أجله .

المادة 113 : لكل من رئيس الحكومة وأعضاء المجلس الشعبي الوطني حق المبادرة بالقوانين .

تكون اقتراحات القوانين قابلة للمناقشة ، إذا قدمها عشرون نائبا .

تعرض مشاريع القوانين على مجلس الوزراء ، ثم يودعها رئيس الحكومة مكتب المجلس الشعبي الوطني .

المادة 114 : لا يقبل اقتراح أي قانون ، مضمونه أو نتيجته تخفيض الموارد العمومية ، أو زيادة النفقات العمومية ، إلا إذا كان مرفقا بتدابير تستهدف

الزيادة في إيرادات الدولة ، أو توفير مبالغ مالية في فصل آخر من النفقات العمومية تساوي على الأقل المبالغ المقترح إنفاقها .

المادة 115 : يشرع المجلس الشعبي الوطني في المجالات التي خولها إياه الدستور .

ويدخل كذلك في مجال القانون ما يأتي .

1- حقوق الأشخاص وواجباتهم الأساسية ، لا سيما نظام الحريات العمومية ، وحماية الحريات الفردية ، وواجبات المواطنين ،

2- القواعد العامة المتعلقة بقانون الأحوال الشخصية ، وحق الأسرة ، لا سيما الزواج ، والطلاق ، والبنوة ، والأهلية ، والتركات ،

3- شروط استقرار الأشخاص ،

4- التشريع الأساسي المتعلق بالجنسية ،

5- القواعد العامة المتعلقة بوضعية الأجانب ،

6- القواعد المتعلقة بالتنظيم القضائي ، وإنشاء الهيئات القضائية ،

7- القواعد العامة للقانون الجزائي ، والإجراءات الجزائية ، لا سيما تحديد الجنايات والجنح ، والعقوبات المختلفة المطابقة لها ، والعفو الشامل ، وتسليم المجرمين .

8- القواعد العامة للإجراءات المدنية وطرق التنفيذ ،

9- نظام الالتزامات المدنية والتجارية ،

10- نظام الانتخابات ،

11- التقسيم الإقليمي للبلاد ،

12- المصادقة على المخطط الوطني ،

13- التصويت على ميزانية الدولة ،

14- إحداث الضرائب و الجبايات والرسوم والحقوق المختلفة ، وتحديد أساسها ونسبها ،

15- النظام الجمركي ،

16- نظام البنوك والقرض والتأمينات ،

17- القواعد العامة المتعلقة بالتعليم ،

18- القواعد العامة المتعلقة بالصحة العمومية ، والسكان ،

19- القواعد العامة المتعلقة بقانون العمل والضمان الاجتماعي ،

20- القواعد العامة المتعلقة بالبيئة وإطار المعيشة ،

21- القواعد العامة المتعلقة بحماية الثروة الحيوانية والنباتية ،

22- حماية التراث الثقافي والتاريخي ، والمحافظة عليه ،

23- النظام العام للغابات والأراضي الرعوية ،

24- النظام العام للمياه ،

25- النظام العام للمناجم والمحروقات ،

26- إنشاء أوسمة الدولة ونياشينها وألقابها التشريفية .

المادة 116 : يمارس رئيس الجمهورية السلطة التنظيمية في المسائل غير المخصصة للقانون .

يندرج تطبيق القوانين في المجال التنظيمي الذي يعود لرئيس الحكومة .

المادة 117 : يصدر رئيس الجمهورية القانون في أجل ثلاثين يوما ، ابتداء من تاريخ تسلمه إياه .

المادة 118 : يمكن رئيس الجمهورية أن يطلب من المجلس الشعبي الوطني إجراء مداولة ثانية في قانون تم التصويت عليه ، ويكون هذا الطلب خلال الثلاثين يوما الموالية لتاريخ إقراره .

وفي هذه الحالة لا يتم إقرار القانون إلا بأغلبية ثلثي أعضاء المجلس الشعبي الوطني .

المادة 119 : يمكن رئيس الجمهورية أن يوجه خطابا إلى المجلس الشعبي الوطني .

المادة 120 : يمكن رئيس الجمهورية أن يقرر حل المجلس الشعبي الوطني أو إجراء انتخابات تشريعية قبل أوانها ، بعد استشارة رئيس المجلس الشعبي الوطني ورئيس الحكومة .

وتجري هذه الانتخابات في أجل أقصاه ثلاثة أشهر .

المادة 121 : يمكن المجلس الشعبي الوطني أن يفتح مناقشة حول السياسة الخارجية ، بناء على طلب رئيس الجمهورية ، أو رئيس المجلس .

يمكن ، عند الاقتضاء ، أن تتوج هذه المناقشة بإصدار لائحة من المجلس الشعبي الوطني ، يبلغها رئيسه إلى رئيس الجمهورية .

المادة 122 : يصادق رئيس الجمهورية على اتفاقيات الهدنة ، ومعاهدات السلم والتحالف والاتحاد ، والمعاهدات المتعلقة بحدود الدولة ، والمعاهدات المتعلقة بقانون الأشخاص ، والمعاهدات التي تترتب عليها نفقات غير واردة في ميزانية الدولة بعد أن يوافق عليها المجلس الشعبي الوطني صراحة .

المادة 123 : المعاهدات التي يصادق عليها رئيس الجمهورية ، حسب الشروط المنصوص عليها في الدستور ، تسمو على القانون .

المادة 124: يمكن أعضاء المجلس الشعبي الوطني استجواب الحكومة في إحدى قضايا الساعة .

يمكن لجان المجلس الشعبي الوطني أن تستمع إلى أعضاء الحكومة .

المادة 125 : يمكن أعضاء المجلس الشعبي الوطني أن يوجهوا أي سؤال شفوي أو كتابي إلى أي عضو في الحكومة .

ويكون الجواب عن السؤال الكتابي كتابيا ، خلال أجل أقصاه ثلاثون يوما .

وتتم الإجابة عن الأسئلة الشفوية في جلسات المجلس .

إذا رأى المجلس الشعبي الوطني أن جواب عضو الحكومة شفويا كان أو كتابيا يبرر إجراء مناقشة ، تجري المناقشة حسب الشروط التي ينص عليها النظام الداخلي للمجلس الشعبي الوطني .

تنشر الأسئلة والأجوبة طبقا للشروط التي يخضع لها نشر محاضر مناقشات المجلس الشعبي الوطني .

المادة 126 : يمكن المجلس الشعبي الوطني لدى مناقشة بيان السياسة العامة ، أن يصوت على ملتمس رقابة ينصب على مسؤولية الحكومة .

ولا يقبل هذا الملتمس إلا إذا وقعه سبع (1/7) النواب على الأقل .

المادة 127 : تتم الموافقة على ملتمس الرقابة بتصويت أغلبية ثلثي النواب .

ولا يتم التصويت إلا بعد ثلاثة أيام من تاريخ إيداع ملتمس الرقابة .

المادة 128 : إذا صادق المجلس الشعبي الوطني على ملتمس الرقابة ، يقدم رئيس الحكومة استقالة حكومته إلى رئيس الجمهورية .

الفصل الثالث
السلطة القضائية

المادة 129 : السلطة القضائية مستقلة .

المادة 130 : تحمي السلطة القضائية والحريات ، وتضمن للجميع ولكل واحد المحافظة على حقوقهم الأساسية .

المادة 131 : أساس القضاء مبادئ الشرعية والمساواة .

الكل سواسية أمام القضاء ، وهو في متناول الجميع ويجسده احترام القانون.

المادة 132 : يصدر القضاء أحكامه باسم الشعب .

المادة 133 : تخضع العقوبات الجزائية إلى مبدأي الشرعية والشخصية .

المادة 134 : ينظر القضاء في الطعن في قرارات السلطات العمومية .

المادة 135 : تعلل الأحكام القضائية ، وينطق بها في جلسات علانية .

المادة 136 : على كل أجهزة الدولة المختصة أن تقوم ، في كل وقت وفي كل مكان ، وفي جميع الظروف ، بتنفيذ أحكام القضاء .

المادة 137 : يختص القضاة بإصدار الأحكام .

ويمكن أن يعينهم في ذلك مساعدون شعبيون حسب الشروط التي يحددها القانون .

المادة 138 : لا يخضع القاضي إلا للقانون .

المادة 139 : القاضي محمي من كل أشكال الضغوط والتدخلات والمناورات التي قد تضر بأداء مهمته أو تمس نزاهة حكمه .

المادة 140 : القاضي مسؤول أمام المجلس الأعلى للقضاء عن كيفية قيامه بمهمته ، حسب الأشكال المنصوص عليها في القانون .

المادة 141 : يحمي القانون المتقاضي من أي تعسف أو أي انحراف يصدر من القاضي .

المادة 142 : الحق في الدفاع معترف به .

الحق في الدفاع مضمون في القضايا الجزائية .

المادة 143 : تمثل المحكمة العليا ، في جميع مجالات القانون ، الهيئة المقومة لأعمال المجالس القضائية والمحاكم .

تضمن المحكمة العليا توحيد الاجتهاد القضائي في جميع أنحاء البلاد ، وتسهر على احترام القانون .

المادة 144 : يحدد القانون تنظيم المحكمة العليا ، وعملها ، واختصاصاتها الأخرى .

المادة 145 : يرأس رئيس الجمهورية ، المجلس الأعلى للقضاء .

المادة 146 : يقرر المجلس الأعلى للقضاء ، طبقا للشروط التي يحددها القانون ، تعيين القضاة ، ونقلهم ، وسير سلمهم الوظيفي .

ويسهر على احترام أحكام القانون الأساسي للقضاء ، وعلى رقابة انضباط القضاة تحت رئاسة الرئيس الأول للمحكمة العليا .

المادة 147 : يبدي المجلس الأعلى للقضاء رأيا استشاريا قبليا في ممارسة رئيس الجمهورية حق العفو .

المادة 148 : يحدد القانون تأليف المجلس الأعلى للقضاء ، وطرق تسييره ، وصلاحياته الأخرى .

الباب الثالث :الرقابة والمؤسسات الاستشارية

الفصل الأول : الرقابة

المادة 149 : تضطلع المجالس المنتخبة بوظيفة الرقابة في مدلولها الشعبي .

المادة 150 : تقدم الحكومة للمجلس الشعبي الوطني ، عرضا عن استعمال الاعتمادات المالية التي أقرها لكل سنة مالية .

تختتم السنة المالية ، فيما يخص المجلس الشعبي الوطني ، بالتصويت على قانون يتضمن تسوية ميزانية السنة المالية المعنية .

المادة 151 : يمكن المجلس الشعبي الوطني ، في إطار اختصاصاته ، أن ينشئ في أي وقت ، لجنة تحقيق في أية قضية ذات مصلحة عامة .

المادة 152 : المؤسسات الدستورية وأجهزة الرقابة مكلفة بالتحقيق في تطابق العمل التشريعي والتنفيذي مع الدستور ، وفي ظروف استخدام الوسائل المادية والأموال العمومية وتسييرها .

المادة 153 : يؤسس مجلس دستوري يكلف بالسهر على احترام الدستور .

كما يسهر المجلس الدستوري على صحة عمليات الاستفتاء ، وانتخاب رئيس الجمهورية ، والانتخابات التشريعية ، ويعلن نتائج هذه العمليات .

المادة 154 : يتكون المجلس الدستوري من سبعة أعضاء :

اثنان منهم ، يعينهما رئيس الجمهورية ، واثنان ينتخبهما المجلس الشعبي الوطني ، واثنان تنتخبهما المحكمة العليا من بين أعضائها .

وبمجرد انتخابهم أو تعيينهم ، يتوقفون عن ممارسة أي عضوية أو أي وظيفة أو تكليف أو مهمة أخرى .

يضطلع أعضاء المجلس الدستوري بمهامهم مرة واحدة غير قابلة للتجديد مدتها ست سنوات .

ويجدد نصف عدد أعضاء المجلس الدستوري كل ثلاث سنوات .

يعين رئيس الجمهورية رئيس المجلس الدستوري لفترة واحدة مدتها ست سنوات غير قابلة للتجديد.

المادة 155 : يفصل المجلس الدستوري ، بالإضافة إلى الاختصاصات التي خولتها إياه صراحة أحكام أخرى في الدستور ، في دستورية المعاهدات والقوانين ، والتنظيمات ، إما برأي قبل أن تصبح واجبة التنفيذ . أو بقرار في الحالة العكسية .

كما يفصل في مطابقة النظام الداخلي للمجلس الشعبي الوطني للدستور .

المادة 156 : يخطر رئيس الجمهورية ، أو رئيس المجلس الشعبي الوطني ، المجلس الدستوري .

المادة 157 : يتداول المجلس الدستوري في جلسة مغلقة ، ويعطي رأيه أو يصدر قراره في ظرف العشرين يوما الموالية لتاريخ الإخطار .

يحدد المجلس الدستوري قواعد عمله .

المادة 158 : إذا ارتأى المجلس الدستوري عدم دستورية معاهدة أو اتفاق ، أو اتفاقية، فلا تتم المصادقة عليها .

المادة 159 : إذا قرر المجلس الدستوري أن نصا تشريعيا أو تنظيميا غير دستوري، يفقد هذا النص أثره، ابتداء من يوم قرار المجلس .

المادة 160 : يؤسس مجلس محاسبة، يكلف بالرقابة البعدية لأموال الدولة، والجماعات الإقليمية، والمرافق العمومية .

يعد مجلس المحاسبة تقريرا سنويا، ثم يرفعه إلى رئيس الجمهورية .

يحدد القانون تنظيم مجلس المحاسبة، وعمله ، وجزاء تحقيقاته .

الفصل الثاني
المؤسسات الاستشارية

المادة 161 : يؤسس لدى رئيس الجمهورية مجلس إسلامي أعلى .

يتكون المجلس الإسلامي الأعلى من أحد عشر عضوا يعينهم رئيس الجمهورية من بين الشخصيات الدينية .

وينتخب المجلس الإسلامي الأعلى رئيسه من بين أعضائه .

المادة 162 : يؤسس مجلس أعلى للأمن يرأسه رئيس الجمهورية . مهمته تقديم الآراء إلى رئيس الجمهورية في كل القضايا المتعلقة بالأمن الوطني .

يحدد رئيس الجمهورية كيفيات تنظيم المجلس الأعلى للأمن وعمله .

الباب الرابع
التعديل الدستوري

المادة 163 : لرئيس الجمهورية حق المبادرة بالتعديل الدستوري، وبعد أن يصوت عليه المجلس الشعبي الوطني، يعرض على استفتاء الشعب للموافقة عليه ثم يصدره رئيس الجمهورية .

المادة 164 : إذا رأى المجلس الدستوري أن مشروع أي تعديل دستوري لا يمس البتة المبادئ العامة التي تحكم المجتمع الجزائري وحقوق الإنسان والمواطن وحرياتهما، ولا يمس بأي شيء التوازنات الأساسية للسلطات والمؤسسات الدستورية، وعلل رأيه، أمكن رئيس الجمهورية أن يصدر القانون الذي يتضمن التعديل الدستوري مباشرة دون أن يعرضه على الاستفتاء الشعبي، متى أحرز ثلاثة أرباع من أصوات أعضاء المجلس الشعبي الوطني .

المادة 165 : يعرض القانون الذي يتضمن مشروع التعديل الدستوري، بعد أن يقره المجلس الشعبي الوطني، حسب الشروط نفسها التي تطبق على النص التشريعي، على استفتاء الشعب للموافقة عليه، خلال الخمسة والأربعين يوما الموالية لإقرار المجلس إياه .

المادة 166 : يصبح القانون الذي يتضمن مشروع التعديل الدستوري لاغيا ، إذا رفضه الشعب، ولا يمكن عرضه من جديد على الشعب خلال نفس الفترة التشريعية .

المادة 167 : يصدر رئيس الجمهورية نص التعديل الدستوري الذي أقره الشعب .

حكم انتقالي

يمس التجديد الجزئي الأول ثلاثة أعضاء من المجلس الدستوري، على أن يستخرج كل واحد منهم بالقرعة بين كل عضوين عينتهما أو انتخبتهما سلطة واحدة.

الملحق رقم (5): دستور **1996**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

دستور 1996 (المعدل لدستور 1989)

بسم الله الرحمن الرحيم

ديباجة

الشعب الجزائري شعب حر، ومصمم على البقاء حرا.

فتاريخه الطويل سلسلة متصلة الحلقات من الكفاح والجهاد، جعلت الجزائر دائما منبت الحرية ، وأرض العزة والكرامة.

لقد عرفت الجزائر في أعز اللحظات الحاسمة التي عاشها البحر الأبيض المتوسط، كيف تجد في أبنائها، منذ العهد النوميدي، والفتح الإسلامي، حتى الحروب التحريرية من الاستعمار، روادا للحرية، والوحدة والرقي ، وبناة دول ديمقراطية مزدهرة، طوال فترات المجد والسلام.

وكان أول نوفمبر 1945 نقطة تحول فاصلة في تقرير مصيرها وتتويجا عظيما لمقاومة ضروس، واجهت بها مختلف الاعتداءات على ثقافتها ، وقيمها، والمكونات الأساسية لهويتها، وهي الإسلام والعروبة والأمازيغية. وتمتد جذور نضالها اليوم في شتى الميادين في ماضي أمتها المجيد.

لقد تجمع الشعب الجزائري في ظل الحركة الوطنية، ثم انضوى تحت لواء جبهة التحرير الوطني ، وقدم تضحيات جساما من أجل أن يتكفل بمصيره الجماعي في كنف الحرية والهوية الثقافية الوطنية المستعادتين، ويشيد مؤسساته الدستورية الشعبية الأصيلة.

وقد توجت جبهة التحرير الوطني ما بذله خيرة أبناء الجزائر من تضحيات في الحرب التحريرية الشعبية بالاستقلال، وشيدت دولة عصرية كاملة السيادة.

إن إيمان الشعب بالاختيارات الجماعية مكنه من تحقيق انتصارات كبرى، طبعتها استعادة الثروات الوطنية بطابعها، وجعلتها دولة في خدمة الشعب وحده، تمارس سلطاتها بكل استقلالية، بعيدة عن أي ضغط خارجي.

إن الشعب الجزائري ناضل ويناضل دوما في سبيل الحرية والديمقراطية، ويعتزم أن يبني بهذا الدستور مؤسسات دستورية، أساسها مشاركة كل جزائري وجزائرية في تسيير الشؤون العمومية، والقدرة على تحقيق العدالة الاجتماعية، والمساواة، وضمان الحرية لكل فرد.

فالدستور يجسم عبقرية الشعب الخاصة، ومرآته الصافية التي تعكس تطلعاته، وثمرة إصراره، ونتاج التحولات الاجتماعية العميقة التي أحدثها، وبموافقته عليه يؤكد بكل عزم وتقدير أكثر من أي وقت مضى سمو القانون.

إن الدستور فوق الجميع، وهو القانون الأساسي الذي يضمن الحقوق والحريات الفردية والجماعية، ويحمي مبدأ حرية اختيار الشعب، ويضفي الشرعية على ممارسة السلطات، ويكفل الحماية القانونية، ورقابة عمل السلطات العمومية في مجتمع تسوده الشرعية، ويتحقق فيه تفتح الإنسان بكل أبعاده.

فالشعب المتحصن بقيمه الروحية الراسخة، والمحافظ على تقاليده في التضامن والعدل، واثق في قدرته على

المساهمة الفعالة في التقدم الثقافي، والاجتماعي، والاقتصادي ، في عالم اليوم والغد.

إن الجزائر، أرض الإسلام، وجزء لا يتجزأ من المغرب العربي الكبير، وأرض عربية، وبلاد متوسطية وإفريقية تعتز بإشعاع ثورتها، ثورة أول نوفمبر، ويشرفها الاحترام الذي أحرزته، وعرفت كيف تحافظ عليه بالتزامها إزاء كل القضايا العادلة في العالم.

وفخر الشعب، وتضحياته، وإحساسه بالمسؤوليات، وتمسكه العريق بالحرية، والعدالة الاجتماعية، تمثل كلها أحسن ضمان لاحترام مبادئ هذا الدستور الذي يصادق عليه وينقله إلى الأجيال القادمة ورثة رواد الحرية وبناة المجتمع الحر.

الباب الأول : المبادئ العامة التي تحكم المجتمع الجزائري

الفصل الأول : الجزائر

المادة الأولى : الجزائر جمهورية ديمقراطية شعبية. وهي وحدة لا تتجزأ.

المادة 2 : الإسلام دين الدولة.

المادة 3 : اللغة العربية هي اللغة الوطنية والرسمية.

المادة 4 :عاصمة الجمهورية مدينة الجزائر.

المادة 5 : العلم الوطني، وخاتم الدولة، والنشيد الوطني، يحددها القانون.

الفصل الثاني

الشعب

المادة 6 : الشعب مصدر كل سلطة.

السيادة الوطنية ملك للشعب وحده.

المادة 7 : السلطة التأسيسية ملك للشعب.

يمارس الشعب سيادته بواسطة المؤسسات الدستورية التي يختارها.

يمارس الشعب هذه السيادة عن طريق الاستفتاء وبواسطة ممثليه المنتخبين.

لرئيس الجمهورية أن يلتجئ إلى إرادة الشعب مباشرة

المادة 8 : يختار الشعب لنفسه مؤسسات، غايتها ما يأتي :

- المحافظة على الاستقلال الوطني، ودعمه.
- المحافظة على الهوية، والوحدة الوطنية، ودعمهما،
- حماية الحريات الأساسية للمواطن، والازدهار الاجتماعي والثقافي للأمة،
- القضاء على استغلال الإنسان للإنسان،
- حماية الاقتصاد الوطني من أي شكل من أشكال التلاعب، أو الاختلاس، أو الاستحواذ، أو المصادرة غير المشروعة.

المادة 9 : لا يجوز للمؤسسات أن تقوم بما يأتي :

- الممارسات الإقطاعية، والجهوية، والمحسوبية،

- إقامة علاقات الاستغلال والتبعية،

- السلوك المخالف للخلق الإسلامي وقيم ثورة نوفمبر.

المادة 10 : الشعب حر في اختيار ممثليه.

لا حدود لتمثيل الشعب، إلا ما نص عليه الدستور وقانون الانتخابات.

الفصل الثاني

الدولة

المادة 11 : تستمد الدولة مشروعيتها وسبب وجودها من إرادة الشعب.

شعارها : "بالشعب وللشعب".

وهي في خدمته وحده.

المادة 12 : تمارس سيادة الدولة على مجالها البري، و مجالها الجوي، وعلى مياهها.

كما تمارس الدولة حقها السيد الذي يقره القانون الدولي على كل منطقة من مختلف مناطق المجال البحري التي ترجع إليها.

المادة 13 : لا يجوز البتة التنازل أو التخلي عن أي جزء من التراب الوطني.

المادة 14 : تقوم الدولة على مبادئ التنظيم الديمقراطي والعدالة الاجتماعية.

المجلس المنتخب هو الإطار الذي يعبر فيه الشعب عن إرادته، ويراقب عمل السلطات العمومية.

المادة 15 : الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية والولاية.

البلدية هي الجماعة القاعدية.

المادة 16 : يمثل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية، ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية

المادة 17 : الملكية العامة هي ملك المجموعة الوطنية.

وتشمل باطن الأرض، والمناجم، والمقالع، والموارد الطبيعية للطاقة، والثروات المعدنية الطبيعية والحية، في مختلف مناطق الأملاك الوطنية البحرية، والمياه، والغابات.

كما تشمل النقل بالسكك الحديدية، والنقل البحري والجوي، والبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، وأملاكا أخرى محددة في القانون.

المادة 18 : الأملاك الوطنية يحددها القانون.

وتتكون من الأملاك العمومية والخاصة التي تملكها كل من الدولة، والولاية، والبلدية.

يتم تسيير الأملاك الوطنية طبقا للقانون.

المادة 19 : تنظيم التجارة الخارجية من اختصاص الدولة.

يحدد القانون شروط ممارسة التجارة الخارجية ومراقبتها.

المادة 20 : لا يتم نزع الملكية إلا في إطار القانون. ويترتب عليه تعويض قبلي عادل، ومنصف.

المادة 21 : لا يمكن أن تكون الوظائف في مؤسسات الدولة مصدرا للثراء، ولا وسيلة لخدمة المصالح الخاصة.

المادة 22 : يعاقب القانون على التعسف في استعمال السلطة.

المادة 23 : عدم تحيز الإدارة يضمنه القانون.

المادة 24 : الدولة مسؤولة عن أمن الأشخاص والممتلكات، وتتكفل بحماية كل مواطن في الخارج.

المادة 25 : تنتظم الطاقة الدفاعية للأمة، ودعمها، وتطويرها، حول الجيش الوطني الشعبي .

تتمثل المهمة الدائمة للجيش الوطني الشعبي في المحافظة على الاستقلال الوطني، والدفاع عن السيادة الوطنية.

كما يضطلع بالدفاع عن وحدة البلاد، وسلامتها الترابية، وحماية مجالها البري والجوي، ومختلف مناطق أملاكها البحرية.

المادة 26 : تمتنع الجزائر عن اللجوء إلى الحرب من أجل المساس بالسيادة المشروعة للشعوب الأخرى وحريتها.

وتبذل جهدها لتسوية الخلافات الدولية بالوسائل السلمية.

المادة 27 : الجزائر متضامنة مع جميع الشعوب التي تكافح من أجل التحرر السياسي والاقتصادي، والحق في تقرير المصير، وضد كل تمييز عنصري.

المادة 28 : تعمل الجزائر من أجل دعم التعاون الدولي، وتنمية العلاقات الودية بين الدول، على أساس المساواة، والمصلحة المتبادلة، وعدم التدخل في الشؤون الداخلية. وتتبنى مبادئ ميثاق الأمم المتحدة وأهدافه.

الفصل الرابع : الحقوق والحريات

المادة 29 : كل المواطنين سواسية أمام القانون. ولا يمكن أن يتذرع بأي تمييز يعود سببه إلى المولد، أو العرق، أو الجنس، أو الرأي، أو أي شرط أو ظرف آخر، شخصي أو اجتماعي.

المادة 30 : الجنسية الجزائرية، معرفة بالقانون.

شروط اكتساب الجنسية الجزائرية، والاحتفاظ بها، أو فقدانها، أو إسقاطها، محددة بالقانون.

المادة 31 : تستهدف المؤسسات ضمان مساواة كل المواطنين والمواطنات في الحقوق والواجبات بإزالة العقبات التي تعوق تفتح شخصية الإنسان، وتحول دون مشاركة الجميع الفعلية في الحياة السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية.

المادة 32 : الحريات الأساسية وحقوق الإنسان والمواطن مضمونة.

وتكون تراثا مشتركا بين جميع الجزائريين والجزائريات، واجبهم أن ينقلوها من جيل إلى جيل كي يحافظوا على سلامته، وعدم انتهاك حرمته.

المادة 33 : الدفاع الفردي أو عن طريق الجمعية عن الحقوق الأساسية للإنسان وعن الحريات الفردية والجماعية،مضمون.

المادة 34 : تضمن الدولة عدم انتهاك حرمة الإنسان.

ويحظر أي عنف بدني أو معنوي أو أي مساس بالكرامة.

المادة 35 : يعاقب القانون على المخالفات المرتكبة ضد الحقوق والحريات، وعلى كل ما يمس سلامة الإنسان البدنية والمعنوية.

المادة 36 : لا مساس بحرمة حرية المعتقد، وحرمة حرية الرأي.

المادة 37 : حرية التجارة والصناعة مضمونة، وتمارس في إطار القانون.

المادة 38 : حرية الابتكار الفكري والفني والعلمي مضمونة للمواطن.

حقوق المؤلف يحميها القانون.

لا يجوز حجز أي مطبوع أو تسجيل أو أية وسيلة أخرى من وسائل التبليغ والإعلام إلا بمقتضى أمر قضائي.

المادة 39 : لا يجوز انتهاك حرمة حياة المواطن الخاصة، وحرمة شرفه، ويحميهما القانون.

سرية المراسلات والاتصالات الخاصة بكل أشكالها مضمونة.

المادة 40 : تضمن الدولة عدم انتهاك حرمة المسكن.

فلا تفتيش إلا بمقتضى القانون، وفي إطار احترامه.

ولا تفتيش إلا بأمر مكتوب صادر عن السلطة القضائية المختصة.

المادة 41 : حريات التعبير، وإنشاء الجمعيات، والاجتماع، مضمونة للمواطن.

المادة 42 : حق إنشاء الأحزاب السياسية معترف به ومضمون.

ولا يمكن التذرع بهذا الحق لضرب الحريات الأساسية، والقيم والمكونات الأساسية للهوية الوطنية، والوحدة الوطنية، وأمن التراب الوطني وسلامته، واستقلال البلاد، وسيادة الشعب، وكذا الطابع الديمقراطي والجمهوري للدولة.

وفي ظل احترام أحكام هذا الدستور، لا يجوز تأسيس الأحزاب السياسية على أساس ديني أو لغوي أو عرقي أو جنسي أو مهني أو جهوي.

ولا يجوز للأحزاب السياسية اللجوء إلى الدعاية الحزبية التي تقوم على العناصر المبينة في الفقرة السابقة.

يحظر على الأحزاب السياسية كل شكل من أشكال التبعية للمصالح أو الجهات الأجنبية.

لا يجوز أن يلجأ أي حزب سياسي إلى استعمال العنف أو الإكراه مهما كانت طبيعتهما أو شكلهما.

تحدد التزامات وواجبات أخرى بموجب قانون.

المادة 43 : حق إنشاء الجمعيات مضمون.

تشجع الدولة ازدهار الحركة الجمعوية.

يحدد القانون شروط وكيفيات إنشاء الجمعيات.

المادة 44 : يحق لكل مواطن يتمتع بحقوقه المدنية والسياسية، أن يختار بحرية موطن إقامته، وأن ينتقل عبر التراب الوطني.

حق الدخول إلى التراب الوطني والخروج منه مضمون له.

المادة 45 : كل شخص يعتبر بريئا حتى تثبت جهة قضائية نظامية إدانته، مع كل الضمانات التي يتطلبها القانون.

المادة 46 : لا إدانة إلا بمقتضى قانون صادر قبل ارتكاب الفعل المجرم.

المادة 47 : لا يتابع أحد، ولا يوقف أو يحتجز إلا في الحالات المحددة بالقانون، وطبقا للأشكال التي نص عليها.

المادة 48 : يخضع التوقيف للنظر في مجال التحريات الجزائية للرقابة القضائية، ولا يمكن أن يتجاوز مدة ثمان وأربعين (48) ساعة.

يملك الشخص الذي يوقف للنظر حق الاتصال فورا بأسرته.

ولا يمكن تمديد مدة التوقيف للنظر، إلا استثناء، ووفقا للشروط المحددة بالقانون.

ولدى انتهاء مدة التوقيف للنظر، يجب أن يجرى فحص طبي على الشخص الموقوف، إن طلب ذلك، على أن يعلم بهذه الإمكانية.

المادة 49 : يترتب على الخطأ القضائي تعويض من الدولة.

ويحدد القانون شروط التعويض وكيفياته.

المادة 50 : لكل مواطن تتوفر فيه الشروط القانونية أن ينتخب وينتخب.

المادة 51 : يتساوى جميع المواطنين في تقلد المهام والوظائف في الدولة دون أية شروط أخرى غير الشروط التي يحددها القانون.

المادة 52 : الملكية الخاصة مضمونة.

حق الإرث مضمون.

الأملاك الوقفية وأملاك الجمعيات الخيرية معترف بها، ويحمي القانون تخصيصها.

المادة 53 : الحق في التعليم مضمون.

التعليم مجاني حسب الشروط التي يحددها القانون.

التعليم الأساسي إجباري.

تنظم الدولة المنظومة التعليمية.

تسهر الدولة على التساوي في الالتحاق بالتعليم، والتكوين المهني.

المادة 54 : الرعاية الصحية حق للمواطنين.

تتكفل الدولة بالوقاية من الأمراض الوبائية والمعدية وبمكافحتها.

المادة 55 : لكل المواطنين الحق في العمل.

يضمن القانون في أثناء العمل الحق في الحماية والأمن، والنظافة.

الحق في الراحة مضمون، ويحدد القانون كيفيات ممارسته.

المادة 56 : الحق النقابي معترف به لجميع المواطنين.

المادة 57 : الحق في الإضراب معترف به، ويمارس في إطار القانون.

يمكن أن يمنع القانون ممارسة هذا الحق، أو يجعل حدودا لممارسته في ميادين الدفاع الوطني والأمن، أو في جميع الخدمات أو الأعمال العمومية ذات المنفعة الحيوية للمجتمع.

المادة 58 : تحظى الأسرة بحماية الدولة والمجتمع.

المادة 59 : ظروف معيشة المواطنين الذين لم يبلغوا سن العمل، والذين لا يستطيعون القيام به، والذين عجزوا عنه نهائيا، مضمونة.

الفصل الخامس : الواجبات

المادة 60 : لا يعذر بجهل القانون.

يجب على كل شخص أن يحترم الدستور وقوانين الجمهورية.

المادة 61 : يجب على كل مواطن أن يحمي ويصون استقلال البلاد وسيادتها وسلامة ترابها الوطني وجميع رموز الدولة.

يعاقب القانون بكل صرامة على الخيانة والتجسس والولاء للعدو، وعلى جميع الجرائم المرتكبة ضد أمن الدولة.

المادة 62 : على كل مواطن أن يؤدي بإخلاص واجباته تجاه المجموعة الوطنية.

التزام المواطن إزاء الوطن وإجبارية المشاركة في الدفاع عنه، واجبان مقدسان دائمان.

تضمن الدولة احترام رموز الثورة، وأرواح الشهداء، وكرامة ذويهم، والمجاهدين.

المادة 63 : يمارس كل واحد جميع حرياته، في إطار احترام الحقوق المعترف بها للغير في الدستور، لاسيما احترام الحق في الشرف، وستر الحياة الخاصة، وحماية الأسرة والشبيبة والطفولة.

المادة 64 : كل المواطنين متساوون في أداء الضريبة.

ويجب على كل واحد أن يشارك في تمويل التكاليف العمومية، حسب قدرته الضريبية.

لا يجوز أن تحدث أية ضريبة إلا بمقتضى القانون.

ولا يجوز أن تحدث بأثر رجعي، أية ضريبة، أو جباية، أو رسم، أو أي حق كيفما كان نوعه.

المادة 65 : يجازي القانون الآباء على القيام بواجب تربية أبنائهم ورعايتهم، كما يجازي الأبناء على القيام بواجب الإحسان إلى آبائهم ومساعدتهم.

المادة 66 : يجب على كل مواطن أن يحمي الملكية العامة، ومصالح المجموعة الوطنية، ويحترم ملكية الغير.

المادة 67 : يتمتع كل أجنبي، يكون وجوده فوق التراب الوطني قانونيا، بحماية شخصه وأملاكه طبقا للقانون.

المادة 68 : لا يسلم أحد خارج التراب الوطني إلا بناء على قانون تسليم المجرمين وتطبيقا له.

المادة 69 : لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يسلم أو يطرد لاجئ سياسي يتمتع قانونا بحق اللجوء.

الباب الثاني : تنظيم السلطات

الفصل الأول : السلطة التنفيذية

المادة 70 :يجسد رئيس الجمهورية، رئيس الدولة، وحدة الأمة.

وهو حامي الدستور.

ويجسد الدولة داخل البلاد وخارجها.

له أن يخاطب الأمة مباشرة.

المادة 71 : ينتخب رئيس الجمهورية، عن طريق الاقتراع العام المباشر والسري.

يتم الفوز في الانتخاب بالحصول على الأغلبية المطلقة من أصوات الناخبين المعبر عنها.

ويحدد القانون الكيفيات الأخرى للانتخابات الرئاسية.

المادة 72 : يمارس رئيس الجمهورية، السلطة السامية في الحدود المثبتة في الدستور.

المادة 73 : لا يحق أن ينتخب لرئاسة الجمهورية إلا المترشح الذي :

_ يتمتع، فقط، بالجنسية الجزائرية الأصلية.

_ يدين بالإسلام،

_ يكون عمره أربعين (40) سنة كاملة يوم الانتخاب،

_ يتمتع بكامل حقوقه المدنية والسياسية،

_ يثبت الجنسية الجزائرية لزوجه،

_ يثبت مشاركته في ثورة أول نوفمبر 1954 إذا كان مولودا قبل يوليو 1942،

ـ يثبت عدم تورط أبويه في أعمال ضد ثورة أول نوفمبر 1954 إذا كان مولودا بعد يوليو 1942،

ـ يقدم التصريح العلني بممتلكاته العقارية والمنقولة داخل الوطن وخارجه.

تحدد شروط أخرى بموجب القانون.

المادة 74 : مدة المهمة الرئاسية خمس (5) سنوات.

يمكن تجديد انتخاب رئيس الجمهورية مرة واحدة.

المادة 75 : يؤدي رئيس الجمهورية اليمين أمام الشعب بحضور جميع الهيئات العليا في الأمة، خلال الأسبوع الموالي لانتخابه.

ويباشر مهمته فور أدائه اليمين.

المادة 76 : يؤدي رئيس الجمهورية اليمين حسب النص الآتي :

"بسم الله الرحمن الرحيم،

وفاء للتضحيات الكبرى، ولأرواح شهدائنا الأبرار، وقيم ثورة نوفمبر الخالدة، أقسم بالله العلي العظيم، أن أحترم الدين الإسلامي وأمجده، وأدافع عن الدستور، وأسهر على استمرارية الدولة، وأعمل على توفير الشروط اللازمة للسير العادي للمؤسسات والنظام الدستوري، وأسعى من أجل تدعيم المسار الديمقراطي، وأحترم حرية اختيار الشعب، ومؤسسات الجمهورية وقوانينها، وأحافظ على سلامة التراب الوطني، ووحدة الشعب والأمة، وأحمي الحريات والحقوق الأساسية للإنسان والمواطن، وأعمل بدون هوادة من أجل تطور الشعب وازدهاره، وأسعى بكل قواي في سبيل تحقيق المثل العليا للعدالة والحرية والسلم في العالم.

والله على ما أقول شهيد".

المادة 77 : يضطلع رئيس الجمهورية، بالإضافة إلى السلطات التي تخولها إياه صراحة أحكام أخرى في الدستور، بالسلطات والصلاحيات الآتية :

1 ـ هو القائد الأعلى للقوات المسلحة للجمهورية،

2 ـ يتولى مسؤولية الدفاع الوطني،

3 ـ يقرر السياسة الخارجية للأمة ويوجهها،

4 ـ يرأس مجلس الوزراء،

5 ـ يعين رئيس الحكومة وينهي مهامه،

6 ـ يوقع المراسيم الرئاسية،

7 ـ له حق إصدار العفو وحق تخفيض العقوبات أو استبدالها،

8 ـ يمكنه أن يستشير الشعب في كل قضية ذات أهمية وطنية عن طريق الاستفتاء،

9 ـ يبرم المعاهدات الدولية ويصادق عليها،

10 ـ يسلم أوسمة الدولة ونياشينها وشهاداتها التشريفية.

المادة 78 : يعين رئيس الجمهورية في الوظائف والمهام الآتية :

1 ـ الوظائف والمهام المنصوص عليها في الدستور،

2 ـ الوظائف المدنية والعسكرية في الدولة،

3 ـ التعيينات التي تتم في مجلس الوزراء،

4 ـ رئيس مجلس الدولة،

5 ـ الأمين العام للحكومة،

6 ـ محافظ بنك الجزائر،

7 ـ القضاة،

8 ـ مسؤولو أجهزة الأمن،

9 ـ الولاة.

ويعين رئيس الجمهورية سفراء الجمهورية والمبعوثين فوق العادة إلى الخارج، وينهي مهامهم، ويتسلم أوراق اعتماد الممثلين الدبلوماسيين الأجانب وأوراق إنهاء مهامهم.

المادة 79 : يقدم رئيس الحكومة أعضاء حكومته الذين اختارهم لرئيس الجمهورية الذي يعينهم.

يضبط رئيس الحكومة برنامج حكومته ويعرضه في مجلس الوزراء.

المادة 80 : يقدم رئيس الحكومة برنامجه إلى المجلس الشعبي الوطني للموافقة عليه. ويجري المجلس الشعبي الوطني لهذا الغرض مناقشة عامة.

ويمكن رئيس الحكومة أن يكيف برنامجه على ضوء هذه المناقشة.

يقدم رئيس الحكومة عرضا حول برنامجه لمجلس الأمة.

يمكن مجلس الأمة أن يصدر لائحة.

المادة 81 : يقدم رئيس الحكومة استقالة حكومته لرئيس الجمهورية في حالة عدم موافقة المجلس الشعبي الوطني على البرنامج المعروض عليه.

يعين رئيس الجمهورية من جديد رئيس حكومة حسب الكيفيات نفسها.

المادة 82 : إذا لم تحصل من جديد موافقة المجلس الشعبي الوطني ينحل وجوبا.

تستمر الحكومة القائمة في تسيير الشؤون العادية إلى غاية انتخاب المجلس الشعبي الوطني وذلك في أجل أقصاه ثلاثة (3) أشهر.

المادة 83 : ينفذ رئيس الحكومة وينسق البرنامج الذي يصادق عليه المجلس الشعبي الوطني.

المادة 84 : تقدم الحكومة سنويا إلى المجلس الشعبي الوطني بيانا عن السياسة العامة.

تعقب بيان السياسة العامة مناقشة عمل الحكومة.

يمكن أن تختتم هذه المناقشة بلائحة.

كما يمكن أن يترتب على هذه المناقشة إيداع ملتمس رقابة يقوم به المجلس الشعبي الوطني طبقا لأحكام المواد 135 و136 و 137 أدناه.

لرئيس الحكومة أن يطلب من المجلس الشعبي الوطني تصويتا بالثقة. وفي حالة عدم الموافقة على لائحة الثقة يقدم رئيس الحكومة استقالة حكومته.

في هذه الحالة، يمكن رئيس الجمهورية أن يلجأ، قبل قبول الاستقالة، إلى أحكام المادة 129 أدناه.

يمكن الحكومة أن تقدم إلى مجلس الأمة بيانا عن السياسة العامة.

المادة 85 : يمارس رئيس الحكومة، زيادة عن السلطات التي تخولها إياه صراحة أحكام أخرى في الدستور، الصلاحيات الآتية :

1 ـ يوزع الصلاحيات بين أعضاء الحكومة مع احترام الأحكام الدستورية،

2 ـ يرأس مجلس الحكومة،

3 ـ يسهر على تنفيذ القوانين والتنظيمات،

4 ـ يوقع المراسيم التنفيذية،

5 ـ يعين في وظائف الدولة دون المساس بأحكام المادتين 77 و 78 السابقتي الذكر،

6 ـ يسهر على حسن سير الإدارة العمومية.

المادة 86 : يمكن رئيس الحكومة أن يقدم استقالة حكومته لرئيس الجمهورية.

المادة 87 : لا يجوز بأي حال من الأحوال أن يفوض رئيس الجمهورية سلطته في تعيين رئيس الحكومة وأعضائها وكذا رؤساء المؤسسات الدستورية وأعضائها الذين لم ينص الدستور على طريقة أخرى لتعيينهم.

كما لا يجوز أن يفوض سلطته في اللجوء إلى الاستفتاء، وحل المجلس الشعبي الوطني، وتقرير إجراء الانتخابات التشريعية قبل أوانها وتطبيق الأحكام المنصوص

عليها في المواد 77 و 78 و 91 ومن 93 إلى 95 و 97 و 124 و126 و 127 و 128 من الدستور.

المادة 88 : إذا استحال على رئيس الجمهورية أن يمارس مهامه بسبب مرض خطير ومزمن، يجتمع المجلس الدستوري وجوبا، وبعد أن يتثبت من حقيقة هذا المانع بكل الوسائل الملائمة ، يقترح بالإجماع على البرلمان التصريح بثبوت المانع.

يعلن البرلمان، المنعقد بغرفتيه المجتمعتين معا، ثبوت المانع لرئيس الجمهورية بأغلبية ثلثي (3/2) أعضائه، ويكلف بتولي رئاسة الدولة بالنيابة مدة أقصاها خمسة وأربعون (45) يوما، رئيس مجلس الأمة الذي يمارس صلاحياته مع مراعاة أحكام المادة 90 من الدستور.

وفي حالة استمرار المانع بعد انقضاء خمسة وأربعين (45) يوما، يعلن الشغور بالاستقالة وجوبا حسب الإجراء المنصوص عليه في الفقرتين السابقتين وطبقا لأحكام الفقرات الآتية من هذه المادة.

وفي حالة استقالة رئيس الجمهورية أو وفاته، يجتمع المجلس الدستوري وجوبا ويثبت الشغور النهائي لرئاسة الجمهورية.

وتبلغ فورا شهادة التصريح بالشغور النهائي إلى البرلمان الذي يجتمع وجوبا.

يتولى رئيس مجلس الأمة مهام رئيس الدولة مدة أقصاها ستون (60) يوما، تنظم خلالها انتخابات رئاسية.

ولا يحق لرئيس الدولة المعين بهذه الطريقة أن يترشح لرئاسة الجمهورية.

وإذا اقترنت استقالة رئيس الجمهورية أو وفاته بشغور رئاسة مجلس الأمة لأي سبب كان، يجتمع المجلس الدستوري وجوبا، ويثبت بالإجماع الشغور النهائي لرئاسة الجمهورية وحصول المانع لرئيس مجلس الأمة. وفي هذه الحالة، يتولى رئيس المجلس الدستوري مهام رئيس الدولة. يضطلع رئيس الدولة المعين حسب الشروط المبينة أعلاه بمهمة رئيس الدولة طبقا للشروط المحددة في الفقرات السابقة و في المادة 90 من الدستور. ولا يمكنه أن يترشح لرئاسة الجمهورية.

المادة 89 : في حالة وفاة أحد المترشحين للانتخابات الرئاسية في الدور الثاني أو انسحابه أو حدوث أي مانع آخر له، يستمر رئيس الجمهورية القائم أو من يمارس مهام رئاسة الدولة في ممارسة مهامه إلى غاية الإعلان عن انتخاب رئيس الجمهورية.

وفي هذه الحالة، يمدد المجلس الدستوري مهلة إجراء هذه الانتخابات لمدة أقصاها ستون (60) يوما.

يحدد قانون عضوي كيفيات وشروط تطبيق هذه الأحكام.

المادة 90 : لا يمكن أن تقال أو تعدل الحكومة القائمة إبان حصول المانع لرئيس الجمهورية،أووفاته، أو استقالته، حتى يشرع رئيس الجمهورية الجديد في ممارسة مهامه.

يستقيل رئيس الحكومة القائمة وجوبا، إذا ترشح لرئاسة الجمهورية، ويمارس وظيفة رئيس الحكومة حينئذ أحد أعضائها الذي يعينه رئيس الدولة.

لا يمكن، في فترتي الخمسة والأربعين (45) يوما والستين (60) يوما المنصوص عليهما في المادتين 88 و 89، تطبيق الأحكام المنصوص عليها في الفقرتين 7 و 8 من المادة 77، والمواد 79 و 124و 129 و 136 و 137 و 174 و176و 177 من الدستور.

لا يمكن خلال هاتين الفترتين، تطبيق أحكام المواد 91 و 93 و94 و 95 و 97 من الدستور، إلا بموافقة البرلمان المنعقد بغرفتيه المجتمعتين معا، بعد استشارة المجلس الدستوري والمجلس الأعلى للأمن.

المادة 91 : يقرر رئيس الجمهورية، إذا دعت الضرورة الملحة، حالة الطوارئ أو الحصار، لمدة معينة بعد اجتماع المجلس الأعلى للأمن، واستشارة رئيس المجلس الشعبي الوطني، ورئيس مجلس الأمة، ورئيس الحكومة، ورئيس المجلس الدستوري، ويتخذ كل التدابير اللازمة لاستتباب الوضع.

ولا يمكن تمديد حالة الطوارئ أو الحصار، إلا بعد موافقة البرلمان، المنعقد بغرفتيه المجتمعتين معا.

المادة 92 : يحدد تنظيم حالة الطوارئ وحالة الحصار بموجب قانون عضوي.

المادة 93 : يقرر رئيس الجمهورية الحالة الاستثنائية إذا كانت البلاد مهددة بخطر داهم يوشك أن يصيب مؤسساتها الدستورية أو استقلالها أو سلامة ترابها.

ولا يتخذ مثل هذا الإجراء إلا بعد استشارة رئيس المجلس الشعبي الوطني ورئيس مجلس الأمة والمجلس الدستوري، والاستماع إلى المجلس الأعلى للأمن ومجلس الوزراء.

تخول الحالة الاستثنائية رئيس الجمهورية أن يتخذ الإجراءات الاستثنائية التي تستوجبها المحافظة على استقلال الأمة والمؤسسات الدستورية في الجمهورية.

ويجتمع البرلمان وجوبا.

تنتهي الحالة الاستثنائية، حسب الأشكال والإجراءات السالفة الذكر التي أوجبت إعلانها.

المادة 94 : يقرر رئيس الجمهورية التعبئة العامة في مجلس الوزراء بعد الاستماع إلى المجلس الأعلى للأمن واستشارة رئيس المجلس الشعبي الوطني ورئيس مجلس الأمة.

المادة 95 : إذا وقع عدوان فعلي على البلاد أو يوشك أن يقع حسبما نصت عليه الترتيبات الملائمة لميثاق الأمم المتحدة، يعلن رئيس الجمهورية الحرب، بعد اجتماع مجلس الوزراء والاستماع إلى المجلس الأعلى للأمن واستشارة رئيس المجلس الشعبي الوطني ورئيس مجلس الأمة.

ويجتمع البرلمان وجوبا.

ويوجه رئيس الجمهورية خطابا للأمة يعلمها بذلك.

المادة 96 : يوقف العمل بالدستور مدة حالة الحرب ويتولى رئيس الجمهورية جميع السلطات.

وإذا انتهت المدة الرئاسية لرئيس الجمهورية تمدد وجوبا إلى غاية انتهاء الحرب.

وفي حالة استقالة رئيس الجمهورية أو وفاته أو حدوث أي مانع آخر له، يخول رئيس مجلس الأمة باعتباره رئيسا للدولة، كل الصلاحيات التي تستوجبها حالة الحرب، حسب الشروط نفسها التي تسري على رئيس الجمهورية.

في حالة اقتران شغور رئاسة الجمهورية ورئاسة مجلس الأمة، يتولى رئيس المجلس الدستوري وظائف رئيس الدولة حسب الشروط المبينة سابقا.

المادة 97 : يوقع رئيس الجمهورية اتفاقيات الهدنة ومعاهدات السلم.

ويتلقى رأي المجلس الدستوري في الاتفاقيات المتعلقة بهما. ويعرضها فورا على كل غرفة من البرلمان لتوافق عليها صراحة.

الفصل الثاني : السلطة التشريعية

المادة 98 : يمارس السلطة التشريعية برلمان يتكون من غرفتين، وهما المجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة.

وله السيادة في إعداد القانون والتصويت عليه.

المادة 99 : يراقب البرلمان عمل الحكومة وفقا للشروط المحددة في المواد 80 و 84 و 133 و 134 من الدستور.

يمارس المجلس الشعبي الوطني الرقابة المنصوص عليها في المواد من 135 إلى 137 من الدستور.

المادة 100 : واجب البرلمان، في إطار اختصاصاته الدستورية، أن يبقى وفيا لثقة الشعب، ويظل يتحسس تطلعاته.

المادة 101 : ينتخب أعضاء المجلس الشعبي الوطني عن طريق الاقتراع العام المباشر والسري.

ينتخب ثلثا (3/2) أعضاء مجلس الأمة عن طريق الاقتراع غير المباشر والسري من بين ومن طرف أعضاء المجالس الشعبية البلدية والمجلس الشعبي الولائي. ويعين رئيس الجمهورية الثلث الآخر من أعضاء مجلس الأمة من بين الشخصيات والكفاءات الوطنية في المجالات العلمية والثقافية والمهنية والاقتصادية والاجتماعية.

عدد أعضاء مجلس الأمة يساوي، على الأكثر، نصف عدد أعضاء المجلس الشعبي الوطني.

يحدد القانون كيفيات تطبيق الفقرة الثانية السابقة.

المادة 102 : ينتخب المجلس الشعبي الوطني لمدة خمس (05) سنوات.

تحدد مهمة مجلس الأمة بمدة ست (06) سنوات.

تجدد تشكيلة مجلس الأمة بالنصف كل ثلاث (03) سنوات.

لا يمكن تمديد مهمة البرلمان إلا في ظروف خطيرة جدا لا تسمح بإجراء انتخابات عادية.

ويثبت البرلمان المنعقد بغرفتيه المجتمعتين معا هذه الحالة بقرار، بناء على اقتراح رئيس الجمهورية واستشارة المجلس الدستوري.

المادة103 : تحدد كيفيات انتخاب النواب وكيفيات انتخاب أعضاء مجلس الأمة أو تعيينهم، وشروط قابليتهم للانتخاب، ونظام عدم قابليتهم للانتخاب، وحالة التنافي، بموجب قانون عضوي.

المادة 104 : إثبات عضوية النواب وأعضاء مجلس الأمة من اختصاص كل من الغرفتين على حدة.

المادة 105 : مهمة النائب وعضو مجلس الأمة وطنية، قابلة للتجديد، ولا يمكن الجمع بينها وبين مهام أو وظائف أخرى.

المادة 106 : كل نائب أو عضو مجلس الأمة لا يستوفي شروط قابلية انتخابه أو يفقدها، يتعرض لسقوط مهمته البرلمانية.

ويقرر المجلس الشعبي الوطني أو مجلس الأمة، حسب الحالة، هذا السقوط بأغلبية أعضائهما.

المادة 107 : النائب أو عضو مجلس الأمة مسؤول أمام زملائه الذين يمكنهم تجريده من مهمته النيابية إن اقترف فعلا يخل بشرف مهمته.

يحدد النظام الداخلي لكل واحدة من الغرفتين، الشروط التي يتعرض فيها أي نائب أو عضو مجلس الأمة للإقصاء. ويقرر هذا الإقصاء، حسب الحالة، المجلس الشعبي الوطني أو مجلس الأمة بأغلبية أعضائهما، دون المساس بجميع المتابعات الأخرى الواردة في القانون.

المادة 108 : يحدد قانون عضوي الحالات التي يقبل فيها البرلمان استقالة أحد أعضائه.

المادة 109 : الحصانة البرلمانية معترف بها للنواب ولأعضاء مجلس الأمة مدة نيابتهم ومهمتهم البرلمانية.

و لا يمكن أن يتابعوا أو يوقفوا. وعلى العموم لا يمكن أن ترفع عليهم أية دعوى مدنية أو جزائية أو يسلط عليهم أي ضغط بسبب ما عبروا عنه من آراء أو ما تلفظوا به من كلام، أو بسبب تصويتهم خلال ممارسة مهامهم البرلمانية.

المادة 110 : لا يجوز الشروع في متابعة أي نائب أو عضو مجلس الأمة بسبب جناية أو جنحة إلا بتنازل صريح منه، أو بإذن، حسب الحالة، من المجلس الشعبي الوطني أو مجلس الأمة الذي يقرر رفع الحصانة عنه بأغلبية أعضائه.

المادة 111 : في حالة تلبس أحد النواب أو أحد أعضاء مجلس الأمة بجنحة أو جناية، يمكن توقيفه. ويخطر بذلك مكتب المجلس الشعبي الوطني، أو مكتب مجلس الأمة، حسب الحالة، فورا.

يمكن المكتب المخطر أن يطلب إيقاف المتابعة و إطلاق سراح النائب أو عضو مجلس الأمة، على أن يعمل فيما بعد بأحكام المادة 110 أعلاه.

المادة 112 : يحدد قانون عضوي شروط استخلاف النائب أو عضو مجلس الأمة في حالة شغور مقعده.

المادة 113 : تبتدئ الفترة التشريعية، وجوبا، في اليوم العاشر الموالي لتاريخ انتخاب المجلس الشعبي الوطني، تحت رئاسة أكبر النواب سنا، وبمساعدة أصغر نائبين منهم.

ينتخب المجلس الشعبي الوطني مكتبه ويشكل لجانه.

تطبق الأحكام السابقة الذكر على مجلس الأمة.

المادة 114 : ينتخب رئيس المجلس الشعبي الوطني للفترة التشريعية.

ينتخب رئيس مجلس الأمة بعد كل تجديد جزئي لتشكيلة المجلس.

المادة 115 : يحدد قانون عضوي تنظيم المجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة، وعمالهما، وكذا العلاقات الوظيفية بينهما وبين الحكومة.

يحدد القانون ميزانية الغرفتين والتعويضات التي تدفع للنواب وأعضاء مجلس الأمة.

يعد المجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة نظامهما الداخلي ويصادقان عليهما.

المادة 116 : جلسات البرلمان علانية.

وتدون مداولاته في محاضر تنشر طبقا للشروط التي يحددها القانون العضوي.

يجوز للمجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة أن يعقدا جلسات مغلقة بطلب من رئيسيهما، أو من أغلبية أعضائهما الحاضرين، أو بطلب من رئيس الحكومة.

المادة 117 : يشكل المجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة لجانهما الدائمة في إطار نظامهما الداخلي.

المادة 118 : يجتمع البرلمان في دورتين عاديتين كل سنة، ومدة كل دورة أربعة (04) أشهر على الأقل.

يمكن أن يجتمع البرلمان في دورة غير عادية بمبادرة من رئيس الجمهورية. ويمكن كذلك أن يجتمع باستدعاء من رئيس الجمهورية بطلب من رئيس الحكومة، أو بطلب من ثلثي(3/2) أعضاء المجلس الشعبي الوطني.

تختتم الدورة غير العادية بمجرد ما يستنفذ البرلمان جدول الأعمال الذي استدعي من أجله.

المادة 119 : لكل من رئيس الحكومة و النواب حق المبادرة بالقوانين.

تكون اقتراحات القوانين قابلة للمناقشة،إذا قدمها عشرون(20)نائبا.

تعرض مشاريع القوانين على مجلس الوزراء ،بعد الأخذ برأي مجلس الدولة، ثم يودعها رئيس الحكومة مكتب المجلس الشعبي الوطني.

المادة 120 : يجب أن يكون كل مشروع أو اقتراح قانون موضوع مناقشة من طرف المجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة على التوالي حتى تتم المصادقة عليه.

تنصب مناقشة مشاريع أو اقتراحات القوانين من طرف المجلس الشعبي الوطني على النص المعروض عليه.

يناقش مجلس الأمة النص الذي صوت عليه المجلس الشعبي الوطني ويصادق عليه بأغلبية ثلاثة أرباع(4/3) أعضائه.

و في حالة حدوث خلاف بين الغرفتين، تجتمع، بطلب من رئيس الحكومة، لجنة متساوية الأعضاء تتكون من أعضاء كلتا الغرفتين من أجل اقتراح نص يتعلق بالأحكام محل الخلاف. تعرض الحكومة هذا النص على الغرفتين للمصادقة عليه، ولا يمكن إدخال أي تعديل عليه إلا بموافقة الحكومة.

وفي حالة استمرار الخلاف يسحب النص.

يصادق البرلمان على قانون المالية في مدة أقصاها خمسة وسبعون يوما(75)من تاريخ إيداعه، طبقا للفقرات السابقة.

وفي حالة عدم المصادقة عليه في الأجل المحدد سابقا، يصدر رئيس الجمهورية مشروع الحكومة بأمر.

تحدد الإجراءات الأخرى بموجب القانون العضوي المذكور في المادة 115 من الدستور.

المادة 121 : لا يقبل اقتراح أي قانون، مضمونه أو نتيجته تخفيض الموارد العمومية، أو زيادة النفقات العمومية، إلا إذا كان مرفوقا بتدابير تستهدف الزيادة في إيرادات الدولة، أو توفير مبالغ مالية في فصل آخر من النفقات العمومية تساوي على الأقل المبالغ المقترح إنفاقها.

المادة 122 : يشرع البرلمان في الميادين التي يخصصها له الدستور، وكذلك في المجالات الآتية:

1 ـ حقوق الأشخاص وواجباتهم الأساسية، لا سيما نظام الحريات العمومية، وحماية الحريات الفردية، وواجبات المواطنين،

2 ـ القواعد العامة المتعلقة بقانون الأحوال الشخصية، وحق الأسرة، لا سيما الزواج، والطلاق، والبنوة، والأهلية، والتركات،

3 ـ شروط استقرار الأشخاص،

4 ـ التشريع الأساسي المتعلق بالجنسية،

5 ـ القواعد العامة المتعلقة بوضعية الأجانب،

6 ـ القواعد المتعلقة بالتنظيم القضائي، وإنشاء الهيئات القضائية،

7 ـ قواعد قانون العقوبات، والإجراءات الجزائية، لا سيما تحديد الجنايات والجنح، والعقوبات المختلفة المطابقة لها، والعفو الشامل، وتسليم المجرمين، ونظام السجون،

8 ـ القواعد العامة للإجراءات المدنية وطرق التنفيذ،

9 ـ نظام الالتزامات المدنية والتجارية، ونظام الملكية،

10 ـ التقسيم الإقليمي للبلاد،

11 ـ المصادقة على المخطط الوطني،

12 ـ التصويت على ميزانية الدولة،

13 ـ إحداث الضرائب والجبايات والرسوم والحقوق المختلفة، وتحديد أساسها ونسبها،

14 ـ النظام الجمركي،

15 ـ نظام إصدار النقود، ونظام البنوك والقرض والتأمينات،

16 ـ القواعد العامة المتعلقة بالتعليم، والبحث العلمي،

17 ـ القواعد العامة المتعلقة بالصحة العمومية والسكان،

18 ـ القاعد العامة المتعلقة بقانون العمل والضمان الاجتماعي، وممارسة الحق النقابي،

19 ـ القواعد العامة المتعلقة بالبيئة وإطار المعيشة، والتهيئة العمرانية،

20 ـ القواعد العامة المتعلقة بحماية الثروة الحيوانية والنباتية،

21 ـ حماية التراث الثقافي والتاريخي، والمحافظة عليه،

22 ـ النظام العام للغابات والأراضي الرعوية،

23 ـ النظام العام للمياه،

24 ـ النظام العام للمناجم والمحروقات،

25 ـ النظام العقاري،

26 ـ الضمانات الأساسية للموظفين، والقانون الأساسي العام للوظيف العمومي،

27 ـ القواعد العامة المتعلقة بالدفاع الوطني واستعمال السلطات المدنية القوات المسلحة،

28 ـ قواعد نقل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص،

29 ـ إنشاء فئات المؤسسات،

30 ـ إنشاء أوسمة الدولة ونياشينها وألقابها التشريفية.

المادة 123 : إضافة إلى المجالات المخصصة للقوانين العضوية بموجب الدستور، يشرع البرلمان بقوانين عضوية في المجالات الآتية :

ـ تنظيم السلطات العمومية، وعملها،

ـ نظام الانتخابات،

ـ القانون المتعلق بالأحزاب السياسية،

ـ القانون المتعلق بالإعلام،

ـ القانون الأساسي للقضاء، والتنظيم القضائي،

ـ القانون المتعلق بقوانين المالية،

ـ القانون المتعلق بالأمن الوطني.

تتم المصادقة على القانون العضوي، بالأغلبية المطلقة للنواب وبأغلبية ثلاثة أرباع(4/3)أعضاء مجلس الأمة.

يخضع القانون العضوي لمراقبة مطابقة النص مع الدستور من طرف المجلس الدستوري قبل صدوره.

المادة124 : لرئيس الجمهورية أن يشرع بأوامر في حالة شغور المجلس الشعبي الوطني، أو بين دورتي البرلمان.

ويعرض رئيس الجمهورية النصوص التي اتخذها على كل غرفة من البرلمان في أول دورة له لتوافق عليها.

تعد لاغية الأوامر التي لا يوافق عليها البرلمان.

يمكن رئيس الجمهورية أن يشرع بأوامر في الحالة الاستثنائية المذكورة في المادة 93 من الدستور.

تتخذ الأوامر في مجلس الوزراء.

المادة 125 : يمارس رئيس الجمهورية السلطة التنظيمية في المسائل غير المخصصة للقانون.

يندرج تطبيق القوانين في المجال التنظيمي الذي يعود لرئيس الحكومة.

المادة 126 : يصدر رئيس الجمهورية القانون في أجل ثلاثين (30) يوما، ابتداء من تاريخ تسلمه إياه.

غير أنه إذا أخطرت سلطة من السلطات المنصوص عليها في المادة 166 الآتية، المجلس الدستوري، قبل صدور القانون، يوقف هذا الأجل حتى يفصل في ذلك المجلس الدستوري وفق الشروط التي تحددها المادة 127 الآتية.

المادة 127 : يمكن لرئيس الجمهورية أن يطلب إجراء مداولة ثانية في قانون تم التصويت عليه في غضون الثلاثين (030) يوما الموالية لتاريخ إقراره.

وفي هذه الحالة لا يتم إقرار القانون إلا بأغلبية ثلثي (3/2) أعضاء المجلس الشعبي الوطني.

المادة 128 : يمكن رئيس الجمهورية أن يوجه خطابا إلى البرلمان.

المادة 129 : يمكن رئيس الجمهورية أن يقرر حل المجلس الشعبي الوطني، أو إجراء انتخابات تشريعية قبل أوانها، بعد استشارة رئيس المجلس الشعبي الوطني، ورئيس مجلس الأمة، ورئيس الحكومة.

وتجري هذه الانتخابات في كلتا الحالتين في أجل أقصاه ثلاثة أشهر.

المادة 130 : يمكن البرلمان أن يفتح مناقشة حول السياسة الخارجية بناء على طلب رئيس الجمهورية أو رئيس إحدى الغرفتين.

يمكن أن تتوج هذه المناقشة، عند الاقتضاء، بإصدار البرلمان، المنعقد بغرفتيه المجتمعتين معا، لائحة يبلغها إلى رئيس الجمهورية.

المادة 131 : يصادق رئيس الجمهورية على اتفاقيات الهدنة، ومعاهدات السلم والتحالف والاتحاد والمعاهدات المتعلقة بحدود الدولة، والمعاهدات المتعلقة بقانون الأشخاص، والمعاهدات التي تترتب عليها نفقات غير واردة في ميزانية الدولة، بعد أن توافق عليها كل غرفة من البرلمان صراحة.

المادة 132 : المعاهدات التي يصادق عليها رئيس الجمهورية، حسب الشروط المنصوص عليها في الدستور، تسمو على القانون.

المادة 133 : يمكن أعضاء البرلمان استجواب الحكومة في إحدى قضايا الساعة.

يمكن لجان البرلمان أن تستمع إلى أعضاء الحكومة.

المادة 134 : يمكن أعضاء البرلمان أن يوجهوا أي سؤال شفوي أو كتابي إلى أي عضو في الحكومة.

ويكون الجواب عن السؤال الكتابي كتابيا، خلال أجل أقصاه ثلاثون (30) يوما.

وتتم الإجابة عن الأسئلة الشفوية في جلسات المجلس.

إذا رأت أي من الغرفتين أن جواب عضو الحكومة، شفويا كان أو كتابيا، يبرر إجراء مناقشة، تجري المناقشة حسب الشروط التي ينص عليها النظام الداخلي للمجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة.

تنشر الأسئلة والأجوبة طبقا للشروط التي يخضع لها نشر محاضر مناقشات البرلمان.

المادة 135 : يمكن المجلس الشعبي الوطني لدى مناقشته بيان السياسة العامة، أن يصوت على ملتمس رقابة ينصب على مسؤولية الحكومة.

ولا يقبل هذا الملتمس إلا إذا وقعه سبع (7/1) عدد النواب على الأقل.

المادة 136 : تتم الموافقة على ملتمس الرقابة بتصويت أغلبية ثلثي (3/2) النواب.

ولا يتم التصويت إلا بعد ثلاثة (03) أيام من تاريخ إيداع ملتمس الرقابة.

المادة 137 : إذا صادق المجلس الشعبي الوطني على ملتمس الرقابة، يقدم رئيس الحكومة استقالة حكومته إلى رئيس الجمهورية.

الفصل الثالث

السلطة القضائية

المادة 138 : السلطة القضائية مستقلة، وتمارس في إطار القانون.

المادة 139 : تحمي السلطة القضائية المجتمع والحريات، وتضمن للجميع ولكل واحد المحافظة على حقوقهم الأساسية.

المادة 140 : أساس القضاء مبادئ الشرعية والمساواة.

الكل سواسية أمام القضاء، وهو في متناول الجميع ويجسده احترام القانون.

المادة 141 : يصدر القضاء أحكامه باسم الشعب.

المادة 142 : تخضع العقوبات الجزائية إلى مبدأي الشرعية والشخصية.

المادة 143 : ينظر القضاء في الطعن في قرارات السلطات الإدارية.

المادة 144 : تعلل الأحكام القضائية، وينطق بها في جلسات علانية.

المادة 145 : على كل أجهزة الدولة المختصة أن تقوم، في كل وقت وفي كل مكان، وفي جميع الظروف، بتنفيذ أحكام القضاء.

المادة 146 : يختص القضاة بإصدار الأحكام.

ويمكن أن يعينهم في ذلك مساعدون شعبيون حسب الشروط التي يحددها القانون.

المادة 147 : لا يخضع القاضي إلا للقانون.

المادة 148 :القاضي محمي من كل أشكال الضغوط والتدخلات والمناورات التي قد تضر بأداء مهمته، أو تمس نزاهة حكمه.

المادة 149 : القاضي مسؤول أمام المجلس الأعلى للقضاء عن كيفية قيامه بمهمته، حسب الأشكال المنصوص عليها في القانون.

المادة 150 : يحمي القانون المتقاضي من أي تعسف أو أي انحراف يصدر من القاضي.

المادة 151 : الحق في الدفاع معترف به.

الحق في الدفاع مضمون في القضايا الجزائية.

المادة 152 : تمثل المحكمة العليا الهيئة المقومة لأعمال المجالس القضائية والمحاكم.

يؤسس مجلس دولة كهيئة مقومة لأعمال الجهات القضائية الإدارية.

تضمن المحكمة العليا ومجلس الدولة توحيد الاجتهاد القضائي في جميع أنحاء البلاد ويسهران على احترام القانون.

تؤسس محكمة تنازع تتولى الفصل في حالات تنازع الاختصاص بين المحكمة العليا ومجلس الدولة.

المادة 153 : يحدد قانون عضوي تنظيم المحكمة العليا، ومجلس الدولة، ومحكمة التنازع، وعملهم، واختصاصاتهم الأخرى.

المادة 154 : يرأس رئيس الجمهورية، المجلس الأعلى للقضاء.

المادة 155 : يقرر المجلس الأعلى للقضاء، طبقا للشروط التي يحددها القانون، تعيين القضاة، ونقلهم، وسير سلمهم الوظيفي.

ويسهر على احترام أحكام القانون الأساسي للقضاء، وعلى رقابة انضباط القضاة تحت رئاسة الرئيس الأول للمحكمة العليا.

المادة 156 : يبدي المجلس الأعلى للقضاء رأيا استشاريا قبليا في ممارسة رئيس الجمهورية حق العفو.

المادة 157 : يحدد قانون عضوي تشكيل المجلس الأعلى للقضاء، وعمله، وصلاحياته الأخرى.

المادة 158 : تؤسس محكمة عليا للدولة، تختص بمحاكمة رئيس الجمهورية عن الأفعال التي يمكن وصفها بالخيانة العظمى، ورئيس الحكومة عن الجنايات والجنح، التي يرتكبانها بمناسبة تأديتهما لمهامهما.

يحدد قانون عضوي تشكيلة المحكمة العليا للدولة وتنظيمها وسيرها وكذلك الإجراءات المطبقة.

الباب الثالث : الرقابة والمؤسسات الاستشارية

الفصل الأول : الرقابة

المادة 159 : تضطلع المجالس المنتخبة بوظيفة الرقابة في مدلولها الشعبي.

المادة 160 : تقدم الحكومة لكل غرفة من البرلمان عرضا عن استعمال الاعتمادات المالية التي أقرتها لكل سنة مالية.

تختتم السنة المالية فيما يخص البرلمان، بالتصويت على قانون يتضمن تسوية ميزانية السنة المالية المعنية من قبل كل غرفة من البرلمان.

المادة 161 : يمكن كل غرفة من البرلمان، في إطار اختصاصاتها، أن تنشئ في أي وقت لجان تحقيق في قضايا ذات مصلحة عامة.

المادة 162 : المؤسسات الدستورية وأجهزة الرقابة مكلفة بالتحقيق في تطابق العمل التشريعي والتنفيذي مع الدستور، في ظروف استخدام الوسائل المادية والأموال العمومية وتسييرها.

المادة 163 : يؤسس مجلس دستوري يكلف بالسهر على احترام الدستور.

كما يسهر المجلس الدستوري على صحة عمليات الاستفتاء، وانتخاب رئيس الجمهورية، والانتخابات التشريعية، ويعلن نتائج هذه العمليات.

المادة 164 : يتكون المجلس الدستوري من تسعة (09) أعضاء : ثلاثة (03) أعضاء من بينهم رئيس المجلس يعينهم رئيس الجمهورية، واثنان (02) ينتخبهما المجلس الشعبي الوطني، واثنان (02) ينتخبهما مجلس الأمة، وعضو واحد (01) تنتخبه المحكمة العليا، وعضو واحد (01) ينتخبه مجلس الدولة.

بمجرد انتخاب أعضاء المجلس الدستوري أو تعيينهم، يتوقفون عن ممارسة أي عضوية أو أي وظيفة أو تكليف أو مهمة أخرى.

يعين رئيس الجمهورية رئيس المجلس الدستوري لفترة واحدة مدتها ست (06) سنوات.

يضطلع أعضاء المجلس الدستوري بمهامهم مرة واحدة مدتها ست (06) سنوات، ويجدد نصف عدد أعضاء المجلس الدستوري كل ثلاث (03) سنوات.

المادة 165 : يفصل المجلس الدستوري، بالإضافة إلى الاختصاصات التي خولتها إياه صراحة أحكام أخرى في الدستور، في دستورية المعاهدات والقوانين، والتنظيمات، إما برأي قبل أن تصبح واجبة التنفيذ، أو بقرار في الحالة العكسية.

يبدي المجلس الدستوري، بعد أن يخطره رئيس الجمهورية، رأيه وجوبا في دستورية القوانين العضوية بعد أن يصادق عليها البرلمان.

كما يفصل المجلس الدستوري في مطابقة النظام الداخلي لكل من غرفتي البرلمان للدستور، حسب الإجراءات المذكورة في الفقرة السابقة.

المادة 166 : يخطر رئيس الجمهورية أو رئيس المجلس الشعبي الوطني أو رئيس مجلس الأمة، المجلس الدستوري.

المادة 167 : يتداول المجلس الدستوري في جلسة مغلقة، ويعطي رأيه أو يصدر قراره في ظرف العشرين(20)يوما الموالية لتاريخ الإخطار.

يحدد المجلس الدستوري قواعد عمله.

المادة 168 : إذا ارتأى المجلس الدستوري عدم دستورية معاهدة أو اتفاق، أو اتفاقية، فلا يتم التصديق عليها.

المادة 169 : إذا ارتأى المجلس الدستوري أن نصا تشريعيا أو تنظيميا غير دستوري، يفقد هذا النص أثره، ابتداء من يوم قرار المجلس.

المادة 170 : يؤسس مجلس محاسبة يكلف بالرقابة البعدية لأموال الدولة والجماعات الإقليمية والمرافق العمومية.

يعد مجلس المحاسبة تقريرا سنويا يرفعه إلى رئيس الجمهورية.

يحدد القانون صلاحية مجلس المحاسبة ويضبط تنظيمه وعمله وجزاء تحقيقاته.

الفصل الثالث : المؤسسات الاستشارية

المادة 171 : يؤسس لدى رئيس الجمهورية مجلس إسلامي أعلى، يتولى على الخصوص ما يأتي:

- الحث على الاجتهاد وترقيته،
- إبداء الحكم الشرعي فيما يعرض عليه،
- رفع تقرير دوري عن نشاطه إلى رئيس الجمهورية.

المادة 172 : يتكون المجلس الإسلامي الأعلى من خمسة عشر(15) عضوا منهم الرئيس، يعينهم رئيس الجمهورية من بين الكفاءات الوطنية العليا في مختلف العلوم.

المادة 173 : يؤسس مجلس أعلى للأمن يرأسه رئيس الجمهورية، مهمته تقديم الآراء إلى رئيس الجمهورية في كل القضايا المتعلقة بالأمن الوطني.

يحدد رئيس الجمهورية كيفيات تنظيم المجلس الأعلى للأمن وعمله.

الباب الرابع : التعديل الدستوري

المادة 174 : لرئيس الجمهورية حق المبادرة بالتعديل الدستوري، وبعد أن يصوت عليه المجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة بنفس الصيغة حسب الشروط نفسها التي تطبق على نص تشريعي، يعرض التعديل على استفتاء الشعب خلال الخمسين(50) يوما الموالية لإقراره.

يصدر رئيس الجمهورية التعديل الدستوري الذي صادق عليه الشعب.

المادة 175 : يصبح القانون الذي يتضمن مشروع التعديل الدستوري لاغيا، إذا رفضه الشعب.

ولا يمكن عرضه من جديد على الشعب خلال الفترة التشريعية

المادة 176 : إذا ارتأى المجلس الدستوري أن مشروع أي تعديل دستوري لا يمس البتة المبادئ العامة التي تحكم المجتمع الجزائري، وحقوق الإنسان والمواطن وحرياتهما، ولا يمس بأي كيفية التوازنات الأساسية للسلطات والمؤسسات الدستورية، وعلل رأيه، أمكن رئيس الجمهورية أن يصدر القانون الذي يتضمن التعديل الدستوري مباشرة دون أن يعرضه على الاستفتاء الشعبي، متى أحرز ثلاثة أرباع(4/3) أصوات أعضاء غرفتي البرلمان.

المادة 177: يمكن ثلاثة أرباع(4/3) أعضاء غرفتي البرلمان المجتمعين معا، أن يبادروا باقتراح تعديل الدستور على رئيس الجمهورية الذي يمكنه عرضه على الاستفتاء الشعبي.

ويصدره في حالة الموافقة عليه.

المادة 178 : لا يمكن أي تعديل دستوري أن يمس :

1 ـ الطابع الجمهوري للدولة،

2 ـ النظام الديمقراطي القائم على التعددية الحزبية،

3 ـ الإسلام باعتباره دين الدولة،

4 ـ العربية باعتبارها اللغة الوطنية و الرسمية،

5 ـ الحريات الأساسية وحقوق الإنسان والمواطن،

6 ـ سلامة التراب الوطني ووحدته.

أحكام انتقالية

المادة 179 : تتولى الهيئة التشريعية القائمة عند إصدار هذا الدستور وإلى غاية انتهاء مهمتها وكذا رئيس الجمهورية بعد انتهاء هذه المهمة وإلى غاية انتخاب المجلس الشعبي الوطني، مهمة التشريع بأوامر بما في ذلك المسائل التي أصبحت تدخل ضمن القوانين العضوية.

المادة 180 : ريثما يتم تنصيب المؤسسات المنصوص عليها في هذا الدستور :

ـ يستمر سريان مفعول القوانين التي تتعلق بالمواضيع التي تخضع لمجال القوانين العضوية، إلى أن تعدل أو تستبدل وفق الإجراءات المنصوص عليها في الدستور،

ـ يمارس المجلس الدستوري بتشكيله الحالي الاختصاصات المسندة إليه بموجب هذا الدستور، حتى تاريخ تنصيب المؤسسات الممثلة فيه. وكل تغيير أو إضافة يجب أن يتم مع مراعاة الفقرة 3 من المادة 124 من هذا الدستور، مع استعمال القرعة عند الحاجة،

ـ يمارس المجلس الشعبي الوطني المنتخب السلطة التشريعية كاملة حتى تنصيب مجلس الأمة. ويمكن رئيس الجمهورية وقف إصدار القوانين المتخذة بمبادرة من النواب إلى غاية المصادقة عليها من قبل مجلس الأمة.

المادة 181 : يجدد نصف (2/1) عدد أعضاء مجلس الأمة أثناء مدة العضوية الأولى عقب السنة الثالثة عن طريق القرعة. ويستخلف أعضاء مجلس الأمة الذين وقعت عليهم القرعة وفق الشروط نفسها وحسب الإجراء نفسه المعمول به في انتخابهم أو تعيينهم.

لا تشمل القرعة رئيس مجلس الأمة الذي يمارس العهدة الأولى مدة ست(6) سنوات.

المادة 182 : يصدر رئيس الجمهورية نص التعديل الدستوري الذي أقره الشعب، وينفذ كقانون أساسي للجمهورية.

قائمة المراجع العلمية:

1- قائمة الكتب:

أ- باللغة العربية:

1-	أرجيريس، (كريس)،	**الفرد و المنظمة**، (ترجمة:سامي علي الجمال)، القاهرة: وزارة التعليم العالي، 1969.
2-	الأعرجي، (عاصم)،	**أساسيات في التخطيط للتطوير الاداري**، ط1، بغداد: مطبعة المعارف، 1977.
3-	بريدجز، (ويليام)،	**فن الانتقال و التغيير الاداري** ، (ترجمة: فريق بيت الأفكار الدولية)، الرياض: فريق بيت الأفكار الدولية، 1999.
4-	بلعلي، (محمد الصغير)،	**القانون الاداري**، باتنة : دار العلوم ، 2002.
5-	بن أشنهو ، (عبد اللطيف)،	**تكون التخلف في الجزائر**، الجزائر: الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، 1979.
6-	بن حسين ، (محمد الأخضر)،	**دروس في الاقتصاد الجزائري**، الجزائر: دار الشريفة، 1991.
7-	بوحوش ،(عمار)، الذنيبات، (محمد محمود)	**مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ط3، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001.

8-	بن حمودة، (بوعلام)،	**المسألة الديمقراطية للسلطة بين النظرية و الواقع**، الجزائر: دار الأمة، د.ت.ن.
9-	بن خلدون، (عبد الرحمان)،	**كتاب العبر و ديوان المبتدأ و الخبر في أيام العرب و العجم و البربر و من عاصرهم من ذوي السلطان الأكبر**، القاهرة: مؤسسة الطباعة لدار التحرير للطبع و النشر، 1966.
10-	بوقفة ، (عبد الله)،	**أساليب ممارسة السلطة في النظام الجزائري**، الجزائر: دار هومة، 2002.
11-	بينجامين، (-ب-تريجو) ،جون، (-زيبرمان)،	**استراتيجية الادارة العليا: ماهيتها و كيفية تشغيلها**، (ترجمة: على البريس)، الدار الدولية للنشر و التوزيع، 1988.
12-	جبهة التحرير الوطني،	**التخطيط و التنمية**، ج1، الجزائر: جبهة التحرير الوطني، 1980.
13-	جون، (هـ جاكسون)، سيريل، (ب-مورقان)، باوليلو، (ب-جوزيف)،	**نظرية التنظيم: منظور كلي للادارة**، (ترجمة: خالد حسن رزوق)، ط1، الرياض: معهد الادارة العامة، 1986.
14-	دروكر، (بيتر)،	**المقاولة و التجديد: مبادئ و ممارسات**، ترجمة: حسين عبد الفتاح، الأردن: مركز الكتاب الأردني، 1988.

-15	درويش ، (إبراهيم)،	**التنمية الإدارية** ، القاهرة: دار الجامعة المصرية، 1980.
-16	**الدليل الاقتصادي و الاجتماعي**	، الجزائر : المؤسسة الوطنيـة للنـشر و الاشـهار، 1987.
-17	ولد خليفة، (محمد العربي)،	**الأزمـة المفروضـة علـى الجزائـر**، الجزائـر: دار هومة، 1998.
-18	وزارة الصناعة،	**منـشورات وزارة الـصناعة و إعـادة الهيكلـة**، مـارس 1999.
-19	ويلسون، (دافيد)،	**استراتيجية التغيير: مفاهيم و منـاظرات فـي إدارة التغييـر**، (ترجمـة: تحيـة، عمـارة) ، ط1، مـصر: دار الفجر للنشر و التوزيع، 1995.
-20	زكي، (محمود هاشم)،	**الجوانـب الـسلوكية فـي الإدارة**، الكويـت:وكالـة المطبوعات، 1980.
-21	زمام ، (نور الدين)،	**الـسلطة الحاكمـة و الخيـارات التنمويـة بـالمجتمع الجزائـري**، ط1، الجزائـر: دار الكتـاب العربـي، 2002.
-22	زويلف، (مهدي حسن)، و اللوزي،	(سليمان أحمد)،**التنميـة الادارية و الـدول الناميـة**، الأردن: دار مجدلاويللنشر و التوزيع، 1993.

23-	الحناوي، (محمد)،	**السلوك التنظيمي**، الاسكندرية: دار الجامعات المصرية، 1979.
24-	حنفي، (محمد سليمان)،	**السلوك التنظيمي الاداري**، الاسكندرية: دار الجامعة المصرية، 1998.
25-	حنوش، (زكي)،	**الإدارة و السلوك**، الرياض: معهد الإدارة العامة ، 1980.
26-	الطويل، (محمد عبد الرحمان)،	**تحديات التنمية الادارية بالدول النامية**، الرياض: معهد الادارة العامة، 1985.
27-	كاريل، (ألكسيس)،	**الانسان ذلك المجهول**، (ترجمة: شفيق أسعد فريد)، بيروت:مكتبة المعارف، 1983.
28-	كامل، (متولي عمران)،	**السلوك الانساني في منظمات الأعمالو الخدمات**، الأردن: دار الثقافة العربية، 1999.
29-	كنعان، (نواف)،	**القيادة الإدارية**، الرياض: دار العلوم للطباعة و النشر، 1982.
30-	لزرق، (مغنية)،	**نشوء الطبقات في الجزائر**، (ترجمة : سمير كرم)، بيروت: مؤسسة الأبحاث العربية، 1980 .

-31	لعويسات، (جمال)،	**السلوك التنظيمي و التطوير الاداري**، الجزائر: دار هومة، 2002.
-32	اللوزي، (موسى)،	**التطوير التنظيمي**، الأردن : دار وائل، 1999.
-33	الماضي، (محمد المحمدي)،	**استراتيجية التغيير التنظيمي (مدخل إسلامي مقارن)**، ط1،مصر:دار النشر للجامعات، 2000.
-34	ماهر، (أحمد)،	**إدارة الموارد البشرية**، الاسكندرية: مركز التنمية الادارة المحلية، 1995.
-35	محمد ،(علي محمد)،	علم الاجتماع و المنهج العلمي، الاسندرية: دار المعرفة الجامعية، 1874 .
-36	محمد عبد الباقي، (صلاح الدين)،	**السلوك الفعال في المنظمات**، ط1، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
-37	محمد، (أحمد عوض)،	**الادارة الاستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية**، الاسكندرية: الدار الجامعية، 1999.
-38	محمد، (حامد سليم)،	**الاستراتيجية الادارية: عمليات الاختيار و بدائل و نماذج**، دبي: دار القلم، 1986.
-39	مرار، (فيصل فخري)،	**التنظيم الاداري: مدخل النظريات و السلوك**، الأردن: المطبعة الأردنية، 1999.
-40	مركز الامارات للدراسات و البحوث	الاستراتيجية، **القيادة و الادارة في عصر المعلومات**، الامارات العربية المتحدة: مركز الامارات للدراسات و البحوث الاستراتيجية،
-41	ميزغني ، (عبد العال حمود)،	**التطور التنظيمي و الخصوصية العربية**، عمان : منظمة العلوم الإدارية ، 1987.
-42	المجلس الاقتصادي الاجتماعي	**تقرير حول التنمية البشرية**، الجزائر ، 1998 .

43-	سعيدان،(علي)،	**بيروقراطية الادارة الجزائرية**، الجزائر: الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، 1981.
44-	السلمي، (علي)،	**تطور الفكر التنظيمي**، ط2، الكويت: وكالة المطبوعات، 1980.
45-	ـــــــــ، ـــــــــ،	**السلوك الانساني في الادارة**، القاهرة : دار غريب للطباعة، 1972.
46-	السلمي، (علي)، و نهرت، (تل)،	**سياسات و استراتيجيات الادارة في الدول النامية**، الأردن: دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، د ت ن.
47-	سيد خطاب، (عايدة)،	**الادارة الاستراتيجية في قطاع الأعمال و الخدمات**، القاهرة : مكتبة عين شمس، 1997.
48-	السيد، (إسماعيل)،	**الادارة الاستراتيجية**، الاسكندرية: الدار الجامعية، 1998.
-49	عاشور، (أحمد صقر)	**السلوك الانساني في المنظمات**، الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية . 1982 .
-50	عامر، (سعيد يس)،	**الادارة و آفاق المستقبل**، مصر: المطبعة العثمانية الحديثة، 1998.
-51	ـــــــــ، ـــــــــ،	**استراتيجيات التغيير و تطوير منظمات الأعمال العربية**، القاهرة: المطبعة العثمانية الحديثة، 1997
-52	ـــــــــ، ـــــــــ،	**الادارة في ظل التغيير**، القاهرة: دار طباعة حاتم محمود و شركائه، 1996.
-53	ـــــــــ، ـــــــــ،	**الادارة و سرعة التغيير**، القاهرة : المطبعة العثمانية الحديثة، 1996.
-54	ـــــــــ، ـــــــــ،	**قضايا هامة لإدارة التغيير**، القاهرة: المكتبة العثمانية الحديثة، 1992.
-55	العديلي، (ناصر محمد)	**السلوك الانساني و التنظيمي، منظور محلي مقارن**، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1993.

-56	علي، (حسن علي)، حنا، (نصر الله)،	سعد، (غالب ياسين)، **الادارة الحديثة لمنظمات الأعمال**، ط1، عمان: دار مكتبة حامد للنشر و التوزيع، 1999
-57	العمري، (أبو النجا محمد)،	**تنظيم المجتمع و المشاركة الشعبية: منظمات و استراتيجيات**، الاسكندرية: المكتبة الجامعية، 2000
-58	العياشي، (عنصر)،	**سوسيولوجيا الديمقراطية و التمرد في الجزائر**، القاهرة: د.د.ن، 1999.
59-	صلاح، (عبد الباقي)، القزاز، (حسين)،	**إدارة الأفراد و السلوك التنظيمي**،الاسكندرية: مطبعة الاشعاع، 1996.
-59	قاسم ، (جعفر أنس)،	**أسس التنظيم الاداري و الادارة المحلية بالجزائر**، الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية، 1988
-60	القاسم، (بدسع القاسم)،	**نماذج و استراتيجيات التغيير و التحديث الحضاري**، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2001
-61	القريوتي، (محمد قاسم)،	**نظرية المنظمة و التنظيم**، ط1، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2000.
-62	قنان، (جمال)،	**قضايا و دراسات في تاريخ الجزائر الحديث و المعاصر**، الجزائر: منشورات المتحف الوطني للمجاهد، 1988
63-	رشوان، (0حسين)، (عبد الحميد أحمد)،	**التغيير الاجتماعي و التنمية السياسية**، الاسكندرية: مطبعة الإشعاع، 1997.
64-	رشيد، (أحمد)،	**إدارة التنمية**، القاهرة : دار النهضة العربية، 1975.
65-	ـــــــــ، ـــــــــ،	**الادارة العامة في الدول النامية**، القاهرة : دار النهضة العربية، 1975.
66-	شريط، (عبد الله)،	**المشكلة الايديولوجية و قضايا التنمية**، الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية، 1981.
69-	شهيب، (محمد علي)،	**السلوك الانساني في التنظيم**، القاهرة: دار الفكر العربي، 1982.
67-	ـــــــــ، ـــــــــ،	**مع الفكر السياسي الحديث و المجهود الايديولوجي في الجزائر**، الجزائر:المؤسسة الوطنية للكتاب، 1986

70-	خميسي، (إسماعيل السيد)،	**الادارة العامـة فـي الجزائـر**، القـاهرة : المنظمـة العربية للعلوم الادارية، 1975.

Les livres en Français:

84-	Bartoli, (A), Hermel, (T),	**Piloter l'entreprise en mutation:une approche stratégique de changement**, Paris: les éditions d'organisation, 1986.
85-	BENISSAD,(MOHAMED HOCINE),	**ALGERIE RESTRUCTURATION ET REFORMES ECONOMIQUES (1979-1993),**ALGERIE: OPU,1994
86-	Bijon, (C),	**Pratique des stratégies d'entreprise**, Paris: edition Homme et technologie, 1974.
87-	Bollinger, (D),Hofstede,(G),	**Les différences culturelles dans le management,** Paris: les éditions d'organisation, 1987.
89-	Brassard, (andre),	**Conception de l'organisation et de la gestion,** Montréal: Nouvelle édition, 1996.
90	Chalvin, (D),	**Developper l'energie des individus et des organisations**, Paris: E.S.F, 1986.

91-	Crozier,(M),	**On ne change pas la société par decret**, Paris: Grasset, 1979.
92-	Dahmani,(Ahmed),	**L'Algérie à l'épreuve économique politique des réformes 1980-1997**, Alger : Casbah éditions, 1999
93-	FARDEHEB,(ABDERRAHMANE)	**Economie politique**, T1, Alger :OPU, 1993
94-	Guy, (Nol),	**Le developpement international et la gestion de projet**, Quebec:Presse de l'université du Quebec, 1997.
95-	JASPUETO,	**L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT SOCIOPOLITIQUE**, MC GRAW HILL, 1985
96-	LACHRAF, (MUSTAPHA)	**L'Algerie :nation et société** ,Paris: société nationale d'edition et de la diffusion ,1976
97-	LANDIER, (H)	**L'ENTREPRISE FACE AU CHANGEMENT**, PARIS: ENTREPRISE MODERNE D'EDITION, 1984
98-	Mebtoul,(Abderrahmane),	**L'Algérie face au défis de la mondialisation**,T1 ,Alger:OPU, 2002.

99-	Medhar, (Slimane),	**<u>Echec des systemes politiques en Algérie</u>**, Alger: Edition Chihab, 1999.
100-	POUPART, (ROBERT)	**<u>LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL</u>**, , U.S.A: MC GRAWHILL, 1985
101-	Remili, (A),	**<u>Les institutions administratives Algériennes</u>**, Alger: SNED,1973.
102-	RENAUD, (SAINSAULIER)	**<u>SOCIOLOGIE DE L'ENTREPRISE</u>**, 2eme EDITION , France: PRESSE DES SCIENCES PO/ET DALLOZ, 1997
103-	ROGERS, (EVERETT),	FLOYA, (F.SHOEMAKER), **<u>COMMUNICATION OF INNOVATION; ACROSS CULTURE APPROACH</u>**, , NEW YORK: FREE PRESSE MCMILLAN PUBLISHING, 1977
104-	Sbih, (M)	**<u>L'administration publique Algérienne</u>**, Paris:Hachette, 1973.
105-	Thietart,(R.A)	**<u>La stratégie d'entreprise</u>**, Paris: MMC Graw-Hill, 1985.

106-	WOODMAN, (HELLRIEGEL,SLOCUM)	**MANAGEMENT DES ORGANISATIONS** , (TRADUIT PAR : TRUCHANT SAPORTA MICHEL) , 5eme EDITION ,BRUXELLE :BRUXELLE DE BOECKWESMAEN ,1992

Books in English:

107-	Arther, (w.Sherman), Bahlander,(George.W)	**Managing human Ressources**, OHIO:South Western Publishing co, 1994.
108-	Morril, (D.H),	**Planning in 1990's** , New York: MC Graw-Hill, 1995.
109-	Luthan, (Fred),	**Organisational Behaviour**, New York: MC Graw-Hill, 1977.
110-	Quinn,(J.B),	**Strategies for change: Logical incrementation**, N.Y:Irwir, 1998.
111-	Bennis, (Warren),	**Organisation development:it's nature, Origins and prospects**, Massachusetts:Addition-Westly Publishing Co. 1969.

الدوريات العلمية:

1- باللغة العربية:

"**سوسيولوجية الأزمة الراهنة في الجزائر**"، (المستقبل العربي:الخلفيات السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية)،ط 1، بيروت : مركز دراسات الوحدة العربية، 1996.	العياشي،(عنصر)،	110-
التبعية الاقتصادية و أثرها في صنع القرار السياسي-دراسة حالة الجزائر- (المستقبل العربي الخلفيات السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية)،ط 1، بيروت : مركز دراسات الوحدة العربية،العدد ، 1996.	ناصر، (يوسف)،	-111
،" **واقع التنمية في الجزائر: دراسة سوسيولوجية للصراع الصناعي**"، (المستقبل العربي:الخلفيات السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية)،ط 1، بيروت : مركز دراسات الوحدة العربية، 1996.	غربي، (علي)،	-112
"**تجربة الجزائر:الديناميكية الاقتصادية و التطور الاجتماعي**" ، المستقبل العربي، (بيروت:مركز دراسات الوحدة العربية)العدد 91، أكتوبر 1986.	بن أشنهو، (عبد اللطيف)،	-113
"البيروقراطية و التغيير"، سلسلة القائد الاداري، عدد 4 ، دمشق: دار طلاس للدراسات و الترجمة و النشر، 1992.	نو الله، (كمال)،	114-
" إجراءات لتحسين التسيير في المؤسسة الصناعية، "مجلة المدرسة الوطنية للإدارة" مجلد 9، العدد 2 ، الجزائر: مركز التوثيق و البحوث الادارية، 1998.	أمعاشو، (داني الكبير)، بخراج ،(نحماني)،	-115

2- LES ARTICLES EN FRANÇAIS: -

117-	BELMIHOUB, (M.C)	,**"Le management des politiques publiques:une approche institutionnaliste: cas de l'Algérie"**,(Revue de l'ecole nationale d'administration)N°1, Alger:Centre des recherches scientifiques,1999
118-	LAGGOUNE, (W.)	"**Les reformes administratives: un état des problématiques**,(Revue de l'ecole nationale d'administration)N°1, Alger:Centre des recherches scientifiques,1999
119-	Vandewalle,(Dirk),	"**Rupture avec le socialisme, libéralisme et privatisations economiques en Algérie**,(Revue d'etudes et de critiques sociales)N° 7, Alger: édition NAQD,1994

الأطروحات:

120- بوجمعة بولقريعات، **"القيادة الإدارية و دورها في تطوير الإدارة"**، رسالة ماجستير، معهد العلوم الإدارية و الحقوق، جامعة الجزائر، 2003 .

121- مليكة فريمش ،**"دور الدولة في التمية"**،(رسالة ماجستير)، جامعة الجزائر: معهد العلوم السياسية و العلاقات الدولية، 2000-2001.

123- جياد اعثامنة ،" **الاصلاحات الادارية و التعددية السياسية في الجزائر**" ،(رسالة ماجستير)، جامعة الجزائر :معهد العلوم السياسية و العلاقات الدولية، 2001.

124- بومدين طاشمة،" **مسألة التنمية السياسية و التجربة الديمقراطية في الجزائر (1988-1992)"**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر: معهد العلوم السياسية و العلاقات الدولية، 2001 .

125-سليمان حاج إبراهيم، **"دراسة و تحليل طبيعة و بنية النظام السياسي الجزائري بين مؤثرات البيئة المحلية"**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر: معهد العلوم السياسية و العلاقات الدولية، 2002. .

النصوص القانونية

126- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، جبهة التحرير الوطني، **دستور الجزائر** 1989.

127- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، جبهة التحرير الوطني ، **الميثاق الوطني**، الجزائر: جبهة التحرير الوطني، 1976 ،

128- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، جبهة التحرير الوطني، **دستور الجزائر** 1996.

129 - قانون رقم 90-08-مؤرخ في رمضان عام 1410 الموافق 7 أفريل سنة 1990 يتعلق بالبلدية.

130- - قانون رقم 90-09-مؤرخ في رمضان عام 1410 الموافق 7 أفريل سنة 1990 يتعلق بالولاية.

ABSTRACT:

The world changes quickly, what makes weigh numerous constraints, including the necessity to manage the change efficiently.

The planned organizational change is an effort deliberated to modify the structure and the organizational processes in order to return these more efficient and more profitable .the organizations change requires an adaptation on behalf of organization its whole and of individuals that must modify their models of behavior.

The changement in the administrative system was the result of four distinct elements:

First, a change in the political leadership

Second an evolution in the social attitudes

Third some developments in the domain of ideas, particularly concerning theories of the management.

Fourth a feeling of a failure and a need of transformation.

The four conditions political, social, intellectual, as well as psychological are absolutely essential must be united

The problematic of this topic is:

How we can as a state in way of development to put to the point an appropriate strategy between changes of environment outsides and needs of balance insides, and the resistant human influences to the changement?

On the other word , before the necessity of a change planned and how can we put to the point a strategy of changement for whom conducted toward strength before the organizational, material and human changes and avoid to fall in the weakness? And what are the objective and subjective factors who resist to the changement in Algeria?

to answer to this problematic I have devisé this work in two parts, the first one concerning the theoretical part of changement, and the second concerning the strategy of changement for a development in Algeria, so I examine the historic and political conditions, I analyze difficulties met during these periods of reforms.

1- the theoretical part of strategic change

A- The strategic change

B- objectives of change planned:

C- The necessity to the changement:

D - modéleses of changement:

2- THE CONVENIENT PART: THE STRATEGY OF CHANGE FOR A DEVELOPMENT IN ALGERIA

A-The particularism of the Algerian administration:

The colonial administration pushed his/her/its sinister logical until the tip. With violence it erected a system scrupulously firmly, in dogma, its objective was the destruction of the people's originality to proceed to the deterioration of shapes of existence susceptible to evoke meadows or from afar a national reality.

The colonizer put a superstructure in place in order to dominate colonized it, to deliver itself/themselves to a frantic depredation of our wealth.

This is how au moment of their accession to the independence, Algeria counted few administrative settings, it was necessary, to improvise in certain case and to rush abroad of national youngsters to form them, their major worry not being to form a good setting quickly but rather to nationalize in one record time the different stations.

Adding to it, the unique party creation of which exactions of all kinds were not? It is the less that one can say to facilitate the working order of the administrative device. How would be able to one besides to believe that an administration heiress of the colonization can, overnight, to changement and to serve the people's interests for which has been created.

The question of reform them in Algeria itself distinct because of the context of crisis in which intervenes this reform, of difficulties of the economic growth, of constraints bound to the stake in œuvre of structural adjustment programs and, to the particularism of the Algerian administration. This one is indeed, marked so much in its shapes of organization that in its fashion of working and intervention by two features:

1-Marked by an administration of sovereignty, formalistic and frozen that has resist to the committed reform tentatives since the independence notably in the domain of the public function, rules and procedures that govern its organization again and has its working are not only in receding by contribution to their own sources but also to realities and requirements of the Algerian society.

2- the role assigned to the administration in the impulse, the conduct and the control of the development process launched from years 1970, it is some results a marked administration by:

-A strong centralization of the decision;

-A scheduling imperative of its action;

-An almost economic and social activity monopoly.

c-The necessity of change in Algeria

The administrative bureaucracy in Algeria endures a multitude of problems that draws their roots of situation structural and that can find their solutions in the administrative reform it - even

Some of these problems are caused by the nature of administrative work it- even (for example the decision making) the degree of administration expertise charged of the decision making, as well as the expertise of services charged of the collection of information, its diffusion and procedures of formation and in short the faculty to the assessment and the follow-up of execution.

The public administration knows, of difficulties it crosses crises of efficiencies and efficiency, of effectivité ,identity or even of legitimacy

The lucid strategy absence that denotes the precariousness of the civil action.

The role of the administrative device enlarged for the same reason as the widening of the role's state to occupy all the domains to costs of the initiative and the individual liberties.

We note whereas for the majority the function is a " personal " business examples of power abuse, corruption, of influence traffic, of public property diversion is numerous and eloquent enough not to have to add other explanations there.

It is necessary to have also present to the mind the social parasitism, we must not forget solidarity and the sense of helps him that stay anchored strongly in our social practices.

A contradiction between structures really and the organizing public representing them of the different social structures, the enseignement' the domestic education must cause the hold of civic, professional and political conscience of all the citizens.

Since 1988 Algeria drives a reforms economic that transformed the legislative and authorized device that concerns the public sector as well completely that the private sector. The government opted for a transition mastered of the old economic system planned toward an economy of market.

The necessary improvements:

Facing requirements of the efficiency, rationality the necessity of the mentality change seems to go from oneself and to enjoy a big legitimacy and challenge the administration and dictate him of new behaviors.

Reform it administrative would be always insufficient if ~~she/it didn't proceed has the rearrangement import the distribution~~ of the power and statutes, has the adaptation of education system and to the betterment considerable of conditions of civil servant life.

To fight against the bureaucratic tendencies:

This is why we must :

- closer centers of citizen decisions in the setting of a decentralization politics.

- Improve the formation of civil servants to change mentality to promote the notion of general interest and public service within the public administration and the state.

Le résumé:

Le monde change rapidement, ce qui fait peser de nombreuses contraintes, y compris la nécessité de gérer efficacement le changement.

Le changement organisationnel planifié est un effort délibéré pour modifier la structure et les processus organisationnels afin de rendre ceux-ci plus efficaces et plus rentables .le changement organisationnel exige une adaptation de la part de l'organisation dan son ensemble et des individus qui doivent modifier leurs modèles de comportement.

Le changement dans le système administratif a été le résultat de quatre éléments distincts :

-premièrement, un changement dans le leadership politique

-une évolution dans les attitudes sociales

-des développements dans le domaine des idées, particulièrement concernant les théories du management.

-un sentiment d'un échec et un besoin de transformation.

Les quatre conditions politiques, sociales, intellectuelles, ainsi que psychologiques sont absolument essentielles doivent être réunies

La problématique de ce sujet est:

Comment peut-on comme un état en voie de développement mettre au point une stratégie convenable entre

les changements de l'environnement extérieurs et les besoins d'équilibre intérieurs, et les influences humaines résistantes au changement ?

Autrement dit, devant la nécessité d'un changement planifié et devant les changements organisationnels, matériels et humains, comment peut-on mettre au point une stratégie de changement pour qui conduit vers la force et évite de chuter dans la faiblesse? Et quels sont les facteurs objectifs et subjectifs qui résistent au changement de l'Algérie?

pour répondre a cette problématique j'ai devisé ce travail en deux parties , dont la première partie concernant la partie théorique de changement , et la deuxième partie concernant la stratégie de changement pour un développement en Algérie j'examine les conditions historiques et politiques, j'analyse les difficultés rencontrées durant ces périodes de réformes .

1-la partie théorique de changement stratégique

A- Le changement stratégique

B-Les objectifs de changement planifié:

C-La nécessité au changement :

D- Les modéles de changement:

2-LA PARTIE PRATIQUE : LA STRATEGIE DE CHANGEMENT POUR UN DEVELOPPEMENT EN ALGERIE

A-le particularisme de l'administration Algérienne:

L'administration coloniale a poussé sa sinistre logique jusqu'au bout. Scrupuleusement fermement, avec violence, elle a érigé un system en dogme, son objectif était la destruction de l'originalité du peuple de procéder à la dégradation des formes d'existence susceptibles d'évoquer de prés ou de loin une réalité nationale.

Le colonisateur a mis en place une superstructure dans le dessein de dominer le colonisé, de se livrer à un pillage forcené de nos richesse.

C'est ainsi qu'au moment de leur accession à l'indépendance, l'Algérie comptait peu de cadres administratifs, il

a fallu, improviser dans certain cas et dépêcher à l'étranger de jeunes nationaux pour les former, leur souci majeur n'étant point de former un bon cadre rapidement mais plutôt de nationaliser en un temps record les differents postes.

Ajoutant à cela, la création de parti unique dont les exactions de tous genres n'étaient pas ? C'est le moins qu'on puisse dire pour faciliter la bonne marche de l'appareil administratif. Comment pourrait-on d'ailleurs croire qu'une administration héritière de la colonisation puisse , du jour au lendemain , se transformer et servir les intérêts du peuple pour lequel a été créée.

La question des reformes en Algérie se distincte en raison du contexte de crise dans lequel interviennent ces reformes, des difficultés de la croissance économique, des contraintes liées à la mise en œuvre des programmes d'ajustement structurel et, par delà, au particularisme de l'administration Algérienne. Celle-ci est en effet, marquée tant dans ses formes d'organisation que dans son mode de fonctionnement et d'intervention par deux caractéristiques:

1-carractérisée par une administration de souveraineté , formaliste et figée qui a résister aux tentatives de réformes engagées depuis l'indépendance notamment dans le domaine de la fonction publique , les règles et procédures qui président encore à son organisation et a son fonctionnement sont non seulement en recul par apport à leur propre sources mais également aux réalités et aux exigences de la société Algérienne.

2-le rôle assigné à l'administration dans l'impulsion , la conduite et le contrôle du processus de développement lancé a partir des années 1970, Il en est résulte une administration marquée par:

-une forte centralisation de la décision;

-une planification impérative de son action;

-un quasi monopole des activités économiques et sociales.

La necessité de changement en Algérie

La bureaucratie administrative dans l'Algérie souffre d'une multitude de problèmes qui puisent leurs racines de situation

structurelles et qui peuvent trouver leurs solutions dans la réforme administrative elle – même

Certains de ces problèmes sont causés par la nature de travail administratif lui - même (la prise de décision par exemple) le degré de compétence des administrations chargées de la prise de décision, ainsi que la compétence des services chargés de la collecte de l'information, sa diffusion et les procédures de formation et enfin l'aptitude à l'évaluation et le suivi d'exécution.

L'administration publique connaît, des difficultés, elle traverse des crises d'efficiences et d'efficacité, d'effectivité d'identité voire de légitimité

L'absence de stratégie claire qui dénote de la précarité de l'action civile.

Le rôle de l'appareil administratif s'est élargi au même titre que l'élargissement du rôle de l'état pour occuper tout les domaines au dépens de l'initiative et des libertés individuelles.

Nous constatons alors que pour la majorité la fonction est une « affaire personnelle » les exemples d'abus de pouvoir, de corruption, de trafic d'influence, de détournement de biens publics sont nombreux et assez éloquents pour n'avoir à y ajouter d'autres explications.

Il faut également avoir présent à l'esprit le parasitisme social, nous ne devons pas oublier la solidarité et le sens de l'entraide qui demeurent fortement ancrés dans nos pratiques sociales.

Une contradiction entre les structures réellement et les organisation publiques les représentant des différentes structures sociales , l'enseignement' l'éducation familiale doivent susciter la prise de conscience civique, professionnelle et politique de tout les citoyens.

Depuis 1988, l'Algérie conduit une reforme économique qui a complètement transformé le dispositif législatif et réglementaire qui concerne aussi bien le secteur public que le secteur privé. Le gouvernement a opté pour une transition maîtrisée de l'ancien système économique planifié vers une économie de marché.

Les améliorations nécessaires :

Face aux exigences de l'efficacité, rationalité la nécessité du changement des mentalités semble aller de soi et jouir d'une grande légitimité et interpelle l'administration et lui dicte de nouveaux comportements.

La reforme administrative serait toujours insuffisante si elle ne procédait a des modification importantes de la distribution du pouvoir et de statuts, a l'adaptation de système éducatif et à des amélioration considérables des conditions de vie des fonctionnaires.

-Lutter contre les tendances bureaucratiques :

-rapprocher les centres de décisions des citoyens dans le cadre d'une politique de décentralisation.

-améliorer la formation des fonctionnaires changer les mentalité pour promouvoir la notion d'intérêt général et de service public au sein de l'administration publique et de l'état.

الفهرس

عدد الصفحات

Algiers university "Ben Youcef Ben Khada"
Political sciences and information faculty
Political sciences and international relations department

THE STRATEGY OF CHANGEMENT FOR GLOBAL, BALANCED AND SOUSTAINABLE DEVELOPMENT IN ALGERIA

..*.*.*.*.*.*.*.*.*.*

Thesis of master presented to the : political sciences and international relations department, branch of political and administrative organizations , Algiers university

By direction of :
Pr. Mansour Ben Lerneb

Elaborated by the student :
Zahia Iabbassen

Members of the jury :

D. .... Président.
D. Pr. Mansour Ben Lerneb .... Reporter and director of thesis.
D. ……………………………………….... Member.
D. ……………………………………….... Member.

1426^{H}/ 2005